

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRUTURA COMPETITIVA
DA INDÚSTRIA SUINÍCOLA CATARINENSE**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a
obtenção
do título de mestre em Engenharia de Produção

Alexandre Studart Nogueira



Orientador: Edvaldo Alves de Santana, Dr.

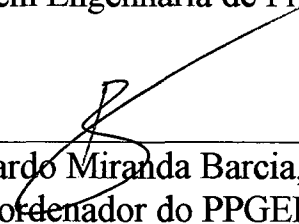
UFSC-BU

Florianópolis, maio de 1998.

PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA SUINÍCOLA CATARINENSE

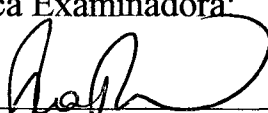
Alexandre Studart Nogueira

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do PPGE

Banca Examinadora:



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Orientador



Prof. Cristiano J. C. A. Cunha, Dr.



Prof. Carlos Raul Boreinstein, Dr.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Edvaldo Alves de Santana, pela orientação e pela oportunidade de poder usufruir de sua competência, apoio e amizade durante este trajeto.

Ao departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, pela oportunidade.

Aos amigos André Luís da Silva Leite e Elmo Tambosi Filho pelo apoio e incentivo.

Aos colegas de curso, pela convivência amigável e pela possibilidade de construção de relações profundas e duradouras.

A todos os pesquisadores que contribuíram de forma direta ou indireta, através de suas obras, para que este trabalho fosse concluído.

Aos meus pais, pelo incentivo ao longo desta jornada e pelo entusiasmo que sempre me transmitiram.

A Deus.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1	
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	01
1.2 Objetivos	06
1.2.1 Objetivo geral	06
1.2.2 Objetivos específicos	06
1.3 Justificativa da Pesquisa	06
1.4 Metodologia	08
1.5 Estrutura do trabalho	09
CAPÍTULO 2	
→ 2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
→ 2.1 O processo de Evolução da Economia Industrial - Breve Síntese	10
2.2 O mercado e a Indústria	14
2.3 Estratégias de Crescimento	19
→ 2.3.1 Vantagem de Custo	19
2.3.2 Diferenciação do Produto	22
2.3.3 Integração Vertical	25
2.3.4 Diversificação da Produção	27
2.4 Noções sobre Competitividade e Padrão de Concorrência	30
CAPÍTULO 3	
3. ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER	39
3.1 Considerações Iniciais	39
3.2 Forças Competitivas	41
3.2.1 Ameaça de Entrada	41
→ 3.2.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	44
→ 3.2.3 Ameaça de Produtos Substitutos	45
→ 3.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	46
→ 3.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	47
CAPÍTULO 4	
4. PANORAMA DO SETOR SUINÍCOLA	49
→ 4.1 Alguns Aspectos da Dinâmica Internacional e Características Estruturais do Complexo	49
→ 4.2 Alguns Aspectos da Dinâmica Suinícola Brasileira	55
CAPÍTULO 5	
5. FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS EM SANTA CATARINA	65
5.1 Características da Evolução Industrial do Setor	65
5.1.1 Grupo Sadia	72
5.1.2 Grupo Perdigão	76

5.1.3	Grupo Ceval	78
→ 5.2	As Políticas Públicas do Estado e o Complexo Agroindustrial de Carne	81
→ 5.3	Geração de Tecnologia e os Programas de Pesquisa em Suínos	86

CAPÍTULO 6

6.	PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E DINÂMICA COMPETITIVA DO SETOR	91
6.1	Cenário Internacional - Breve Síntese	91
6.2	O Impacto do Processo de Globalização sobre a Condição Competitiva das Empresas Líderes no Setor Suinícola	96
6.3	Dinâmica Competitiva do Setor	101

CAPÍTULO 7

7.	A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE CARNE SUÍNA	105
→ 7.1	A Ameaça de Novos Entrantes na Indústria	105
→ 7.2	Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	109
→ 7.3	Ameaça de Produtos Substitutos	114
→ 7.4	Poder de Negociação dos Compradores	116
→ 7.5	Poder de Negociação dos Fornecedores	120
→ 7.6	Estratégias das Empresas Líderes da Indústria Suinícola	122
→ 7.6.1	A Estratégia de Liderança de Custo	122
→ 7.6.2	A Estratégia de Diferenciação do Produto	126
→ 7.6.3	A Estratégia de Integração Vertical e as Relações de Contrato com os Produtores Rurais	129
→ 7.6.4	A Estratégia de Diversificação da Produção	131
→ 7.6.5	A Cooperação envolvendo as Empresas Líderes na Indústria de Carnes no Brasil	133

CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	138
----------------------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
----------------------------	-----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Forças Competitivas na Indústria	40
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Produção de Suínos nos Principais Países Produtores - 1992 - 1996	49
TABELA 2 - Importação de Carne Suína pelos Principais Países - 1990 -1993	50
TABELA 3 - Distribuição da Carne Suína entre os Principais Países Europeus	50
TABELA 4 - Comparação entre o Consumo Mundial de Carne Bovina, Aves e Suínos - 1992-1996	52
TABELA 5 - Consumo per capita Mundial de Carne Suína - 1992-1996	52
TABELA 6 - Exportação de Carne Suína pelos principais Países-1988-1993	53
TABELA 7 - Evolução do Consumo per capita de Carnes no Brasil -1970-1996	56
TABELA 8 - Produção, Consumo, Importação e Exportação de Carne Suína - Brasil - 1980-1996	59
TABELA 9 - Exportações Brasileiras de Carne Suína, segundo País de destino	60
TABELA 10 - Rebanho Suíno por Região Geográfica/1994	61
TABELA 11 - Produção de Suínos controlada pela SIF na Região Sul e respectivas Participações Percentuais, segundo os Estados Produtores -1985/1996	63
TABELA 12 - Participação relativa das Empresas Líderes na Produção de Suínos nos três Estados do Sul - 1990	63
TABELA 13 - Fundação dos Principais Frigoríficos Suinícolas Catarinenses	66
TABELA 14 - Distribuição percentual da Exportação de Carne Suína In Natura, entre os Principais Estados Produtores - 1990-1992	68
TABELA 15 - Produção, Consumo, Exportação e Importação de Carne Suína em Santa Catarina - 1990-1995	69
TABELA 16 - Principais Empresas Exportadoras de Suínos- 1997	71
TABELA 17 -Evolução do Faturamento da Sadia (1980/1989)	74
TABELA 18 - Mercosul - Abate e Produção de Carne de Suínos, segundo Países	97
TABELA 19 - Estrutura da Indústria de Suínos em Santa Catarina -1975	110
TABELA 20- Estrutura de Mercado da Indústria de Suínos na Região Sul, segundo participação no número de cabeças abatidas- 1980/1990	111
TABELA 21 - As dez Maiores Empresas da Indústria Suinícola, segundo o abate realizado -1980/1990	111
TABELA 22 - Participação das Carnes de Frango, Suíno e Bovino no Consumo total destes três tipos de Carne	114
TABELA 23 - Número de Lojas e área de vendas no Brasil - 1990-1994	118

RESUMO

Atualmente assiste-se profundas transformações no cenário mundial. A crescente globalização dos mercados e o maior acirramento do ambiente concorrencial, têm tornado a competitividade uma das preocupações de empresas e produtores no mundo inteiro. Esta preocupação se traduz na busca de respostas para questões relacionadas à obtenção de vantagem competitiva, bem como ao aprimoramento e manutenção desta vantagem. O presente estudo tem como propósito analisar o comportamento da indústria catarinense de suínos, no âmbito das grandes empresas, sob a ótica da competitividade. Para isto, é utilizado como referência o modelo desenvolvido por Porter (1986) e as noções de padrão de concorrência e competitividade difundidas em Kupfer (1991). A pesquisa foi desenvolvida na forma analítico-descritiva, na qual procura identificar-se o comportamento do mercado internacional de suínos e, ao mesmo tempo, situar a produção brasileira e a produção catarinense, que é identificada e exemplificada através da análise dos três maiores grupos empresariais que atuam no Estado (Sadia, Perdigão e Ceval). Os dados foram obtidos através de fontes secundárias, dando ênfase na análise ao período compreendido entre os anos 70 e 1997, a partir do qual procura verificar-se as alterações no Padrão de Concorrência do setor e na Estrutura Competitiva da Indústria. Neste sentido ressalta-se a importância de configurar as forças competitivas que atuam na indústria suinícola, identificando a intensidade de cada força competitiva sob a indústria, em especial, sob o comportamento das empresas líderes, bem como as estratégias praticadas pelas grandes empresas em seu processo de crescimento. Destaca-se a constante busca pelas principais empresas por liderança de custos, procurando tornar seu produto competitivo interna e externamente, através de economias de escala, centralização de capitais e investimentos em P&D. A diferenciação é uma estratégia que intensificou-se a partir dos anos 80 com o desenvolvimento tecnológico na indústria de alimentos, estando presente, principalmente na utilização do Marketing como meio de divulgação dos produtos das grandes empresas. Outras estratégias adotadas como a diversificação da produção associada a integração vertical contribuíram para que estas empresas (Sadia, Perdigão e Ceval) consolidassem sua posição de liderança no mercado. Constata-se também, que as grandes empresas vêm utilizando crescentemente a cooperação com outras empresas, tanto nacionais como estrangeiras, como instrumento de adequação às tendências internacionais.

ABSTRACT

Profound changes can be witnessed in the world scene nowadays. The growing market globalisation and the strengthening of the competitive environment as well have turned competitiveness into one of the greatest concerns for companies and producers world-wide. Such concern manifests itself through the pursuit of answers to the questions related to reaching, improving and maintaining competitive leadership. This study aims at analysing Santa Catarina's pig industry behaviour from the standpoint of competitiveness, taking into consideration the big enterprises. Therefore, the model developed by Porter (1986) as well as the notions of Competition Standard and competitiveness proposed by Kupfer (1991) are used as references. The research used the analytic-descriptive approach, which seeks to identify the international pig market behaviour and at the same time situate Brazil's and Santa Catarina's production, the latter being identified and exemplified through an analysis of the three biggest entrepreneurial groups operating in the state, namely, Sadia, Perdigão and Ceval. The data were obtained from secondary sources and the analysis focussed on the period between 1970 and 1997, trying to investigate the changes in the Competition Standard and the Industry Competitive Structure. Thus, the importance of determining the competitive forces acting in the pig industry is emphasised by identifying the intensity of each competitive force upon industry, especially on the leader enterprises' behaviour, and so are the strategies used by them in their expansion processes. Their incessant quest for cost-effectiveness leadership is highlighted, with their attempts to make their products competitive both nationally and internationally by means of economies of scale, capital centralisation and investments in research and development. Differentiation, achieved by means of value-added products, is a strategy that has been progressively drawn upon from the 1980's on with the technological development of food industry and that is mostly present as Marketing Strategies, used as a means of advertising the pig enterprises' products. Other strategies adopted, such as production diversification combined with vertical integration have helped the above-mentioned companies to consolidate their position as leaders on the market. The fact that the pig enterprises have been increasingly using co-operation with other companies, both national and foreign, as a tool for adapting to international trends was also observed.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A passos largos, o mundo caminha para um novo desenho de sua organização econômico-comercial, em face da abertura dos mercados nacionais, provocada pela criação de grandes blocos econômicos continentais e pela emergência de novas tecnologias.

O ambiente de crescente globalização, combinado à aceleração da difusão de novas tecnologias e de novas técnicas de organização da produção, tem provocado profundas transformações na distribuição espacial da produção mundial. Redefinem-se os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente (Ferraz et alli, 1997).

Aliado a este ambiente global, figura um outro ambiente mais restrito, que influencia as empresas que competem em uma determinada indústria, composto por elementos, tais como os seus concorrentes, seus fornecedores, seus clientes, os produtos substitutos e os entrantes potenciais (Porter, 1986). A empresa, desta forma, passa a procurar adaptar-se às condições ambientais, ou influir sobre estas, mediante a formulação de estratégias.

O relacionamento entre a empresa e os elementos de seu ambiente da origem ao que Porter (1986) define como forças competitivas. Ele sugere, então, que uma estratégia eficaz deva levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis de fornecedores e clientes, e produtos alternativos que satisfaçam a mesma necessidade básica e a previsão de que novos entrantes entrem na disputa. Porter ressalta que o poder dos fornecedores e clientes em relação à empresa e seus concorrentes, as barreiras para a entrada no mercado que provavelmente limitarão novas concorrências e a disponibilidade de produtos substitutos que desempenhem essencialmente a mesma função, tudo isso influencia a natureza da concorrência (e, portanto, os atrativos) de um segmento de negócio.

Diante desta situação, a finalidade da formulação e implantação de uma estratégia de competição de uma empresa está relacionada com o posicionamento adequado desta em relação às forças competitivas.

O conjunto de estratégias que conduz ao sucesso das empresas que a adotam em uma dada indústria é conhecido como Padrão de Concorrência (Ferraz et alli, 1997). Por conseguinte, entende-se que a condição competitiva de uma empresa na indústria é definida

por sua capacidade de aprender e adequar-se aos padrões de concorrência (estratégias) vigentes em seus mercados específicos.

Portanto, o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais, como por exemplo, custos e/ou preços mais baixos, melhor qualidade, maior habilidade de servir a clientela etc.

Seguindo este princípio, o presente estudo tem por objetivo analisar o comportamento da indústria catarinense de suínos diante das mudanças no padrão de concorrência e, em especial, em função do ambiente de concorrência determinado pelas forças competitivas básicas da estrutura industrial.

No Brasil, a aceleração e expansão da agroindústria ocorreram entre o fim dos anos 60 e início dos 70, momento de auge econômico e de avanço na diversificação da estrutura produtiva do país, que se estendeu, embora a um ritmo mais lento, ao longo da década de setenta.

Conforme Maluf (1993), as últimas informações censitárias disponíveis para 1985 revelam que a indústria alimentar era o setor com maior número de estabelecimentos e o principal empregador da indústria brasileira. Ele ressalta ainda que nos frigoríficos é bastante superior o número de estabelecimentos controlados pelas empresas. Neste sentido, afirma Kupfer (1994) que:

“A despeito do bom desempenho exportador, a agroindústria brasileira ressenha-se do distanciamento crescente entre a pauta de consumo interno e a dos países desenvolvidos. Apenas recentemente empresas com tradição em commodities iniciaram estratégias voltadas para os mercados segmentados como, por exemplo, a introdução de cafés gourmets, óleos com baixos teores de gordura e cortes especiais de carnes, sendo esse último o setor no qual o processo está mais avançado. O setor de abate e preparação de carnes é dominado por grandes empresas privadas nacionais que atuam na fronteira internacional em termos de produtividade e do acesso aos pacotes genéticos” (Kupfer, 1994, p82).

Assim, a formulação destas estratégias mencionadas por Kupfer (1994) visa produtos com maior valor agregado, com melhoramento genético dos animais e o desenvolvimento de novos produtos, seguindo a linha da praticidade para o consumidor.

No contexto atual, o Brasil desfruta de uma posição privilegiada com destaque para as indústrias de aves e suínos catarinense, sendo que um traço marcante, segundo Kupfer (1994), é a intensificação da cooperação vertical. Novas formas de articulação entre empresas, fornecedores e clientes têm originado relações intersetoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os agentes

envolvidos nas cadeias produtivas. Alguns fatores, citados abaixo, mostram-se decisivos para garantir o funcionamento destas redes verticais:

“A iniciativa das empresas líderes de desenvolver relações solidárias e de longo prazo com os seus fornecedores e clientes certamente está entre os principais. Fundamental também é o desenvolvimento das técnicas de gestão de produção, com o contínuo aprimoramento dos métodos de garantia de qualidade, de quick response, a intensificação das práticas de just - in - time externo, enfim, inovações que proporcionam um grande aumento da confiabilidade nas relações produtor-fornecedor e a infraestrutura tecnológica” (Kupfer, 1994, p.48).

Com relação a Santa Catarina, a agropecuária, um dos segmentos em determinadas regiões do Estado, ocupa grande parcela da população economicamente ativa. A agricultura é diversificada e explorada por pequenas propriedades. Dentro do setor primário catarinense se destacam as agroindústrias catarinenses de carnes de aves, suínos e bovinos .

Em Santa Catarina, a suinocultura está concentrada nas microrregiões do Oeste Catarinense e do Vale do Rio do Peixe, responsáveis por mais de 95% do abate, tendo como destaque as cidades de Chapecó, Joaçaba e Concórdia (Coutinho, 1993).

Segundo Coutinho (1993), o sistema integrado, introduzido no oeste catarinense na década de 70, é talvez o melhor exemplo no Brasil do processo de terceirização. Ele é utilizado principalmente na produção de frangos, perus e suínos. A idéia básica do sistema de integração é que as agroindústrias forneçam toda a tecnologia a pequenos produtores, que possuem a tarefa de engordar os animais. As indústrias fornecem animais com padrão genético definido, ração especial, remédios e assistência técnica, enquanto os integrados cuidam dos suínos até a hora do abate.

Dentre as principais empresas exportadoras catarinenses destacam-se a Sadia, Perdigão e Ceval, que estavam posicionadas entre as cinco maiores exportadoras do Estado em 1994, e líderes na produção e industrialização de carnes (Expressão, 1995).

O grupo Sadia foi fundado em 1944, em Concórdia, no oeste catarinense, sendo atualmente a maior empresa privada de Santa Catarina e a pioneira da indústria de alimentos no Brasil. Segundo Ferrari (1990), a marca Sadia embala 400 tipos de produtos diferentes, usando 3 milhões e 600 mil toneladas de carnes industrializadas de suínos, aves e bovinos. Além disso, na busca de tornar abundante e mais barata a matéria-prima para suas fábricas, a Sadia investiu alto na área de engenharia genética e, no Brasil, tal empresa é primeira no ranking de produção e exportação de frangos, suínos, bovinos e carnes industrializadas.

O grupo Perdigão, fundado em Videira, em 1940, tornou-se um dos maiores grupos industriais do país, com faturamento de 1,150 bilhões de dólares em 1997 e cerca de

14.500 empregados, sendo a segunda marca mais consumida em todo território nacional (Augusto, 18/01/1998).

A Perdigão é formada por um complexo alimentar que produz carne de frango e de suíno, soja, adubo e ração. A atividade inicial da empresa foi o comércio, secundado, logo depois, pela criação de um frigorífico de suínos.

O Grupo Ceval, fundado em 1972, no município de Gaspar, a princípio foi exclusivamente voltado para o comércio externo e o seu principal produto era a soja. Em 1980, levando-se em conta a grande amplitude dos negócios potenciais que a indústria alimentar brasileira oferecia, a Ceval ampliou sua produção para o complexo de carnes, mediante à industrialização de carnes de aves e suínos, utilizando o mesmo modelo da Sadia e da Perdigão, o sistema integrado.

Então, devido à grande representatividade da agroindústria de suínos para o Estado de Santa Catarina e também para o Brasil, buscou-se analisar este setor tanto em termos estadual como nacional, procurando identificar as forças que moldam a estrutura competitiva da indústria de suínos, a partir do modelo proposto por Porter e as estratégias competitivas adotadas pelas maiores empresas (Sadia, Perdigão, Ceval). Paralelamente, procurou-se facilitar a compreensão da estrutura competitiva da suinocultura catarinense, em especial o comportamento estratégico das grandes empresas, assim como estão apresentadas algumas condições para visualizar a posição destas empresas frente ao Mercado Internacional (em especial o Mercosul).

Com o acirramento da competitividade internacional, principalmente devido à segmentação da economia em blocos regionais, tornou-se fundamental a compreensão de como as empresas tendem a se enfrentar (Simonsen Associados, 1992). Neste sentido, buscou-se o entendimento desta questão, juntamente à análise das estratégias utilizadas pelas empresas de suinocultura catarinense para fazerem frente a esta situação.

Adotou-se o modelo apresentado por Porter para a análise da estrutura de uma indústria e de sua concorrência, tendo por base a análise das forças competitivas dado que **“... em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam - se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”**(Porter, 1986, p.24).

Assim, pretendeu-se, a partir do entendimento do modelo de estratégia competitiva de Porter, destacar a representatividade das empresas líderes (Sadia, Perdigão e

Ceval) junto ao comércio brasileiro e, também, as perspectivas relacionadas ao Mercado Internacional.

Frente a este contexto, identifica-se que o Estado de Santa Catarina situa-se no epicentro do Mercosul, tendo:

“Um vasto território na direção oeste, abarcando várias microrregiões e alicerçado em áreas urbanas como Joaçaba, Concórdia e Videira, em que a indústria de transformação ocupa lugar destacado na estrutura econômica. Com exceção de Joaçaba, onde despontam atividades metal-mecânicas, trata-se, nas outras cidades, de produção principalmente agroindustrial; de fato, ambas dividem com Chapecó, aglomeração principal da microrregião do oeste de Santa Catarina, a condição de base da produção de alimentos industrializados no Estado. Embora tenha observado uma inflexão nos investimentos durante os anos 80, o setor se mantém como um dos pilares da indústria catarinense, com particular dinamismo exportador” (Lins, 1994, p.7).

Salienta-se, então, que Santa Catarina apresenta uma industrialização caracterizada por estruturas e regiões produtivas com especializações setoriais, sendo uma delas o oeste catarinense no qual desponta a produção agroindustrial.

Neste contexto, a abordagem deste trabalho se preocupa em fazer um estudo da estrutura competitiva da agroindústria suinícola catarinense, tendo como eixo central a questão da competitividade a partir da sua inserção nos mercados doméstico e internacional e das alterações ocorridas no processo industrial. A pesquisa elaborada procura respostas para as seguintes questões: Como as cinco forças competitivas atuam sobre as empresas líderes no setor (Sadia, Perdigão e Ceval)? Que tipo de estratégias são utilizadas prioritariamente por estas empresas em seus processos de evolução? Qual o Padrão de Concorrência vigente na Indústria Suinícola Brasileira? Qual é a posição do setor no contexto do Mercado Internacional, sobretudo no Mercosul, e Quais são as oportunidades e obstáculos que podem afetar a posição das empresas a nível nacional e internacional?.

1.2 Objetivos:

1.2.1 - Geral

Analisar o comportamento da agroindústria suinícola catarinense diante das mudanças no padrão de concorrência, e ao mesmo tempo, avaliar a estrutura competitiva da indústria sob a ótica do modelo de Porter, visualizando as estratégias adotadas pelas empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval).

1.3.2 - Específicos

Complementando o objetivo acima, procurou-se ainda:

- Caracterizar a fundamentação teórica, enfocando as noções de competitividade e padrão de concorrência, bem como as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas e as forças competitivas enfrentadas por elas.
- Identificar a dinâmica internacional e as características estruturais do complexo agroindustrial suinícola e situar a produção catarinense de suínos no contexto da economia do estado e da produção brasileira, caracterizando as empresas líderes.
- Identificar o Padrão de Concorrência vigente na Indústria.
- Verificar as alterações na estrutura competitiva da indústria de suínos, caracterizando as forças competitivas enfrentadas pelas empresas líderes, a partir do modelo de Porter (1986).
- Identificar as estratégias prioritariamente utilizadas pelas mais importantes empresas do setor.

1.3 - Justificativa da Pesquisa

O presente trabalho apresenta relevância teórica por mostrar como um modelo conceitual pode subsidiar a compreensão da suinocultura catarinense, em especial o comportamento estratégico das grandes empresas do setor.

Ademais, outro ponto importante do referencial teórico é a contribuição para a discussão da competitividade, como função da adequação das estratégias das empresas ao Padrão de Concorrência vigente no mercado específico.

Empiricamente, a relevância da pesquisa reside principalmente em se analisar um segmento industrial de grande expressão para a economia nacional, que se apresenta no Estado de Santa Catarina não somente como um dos maiores produtores do setor, mas também como um Estado que tem um papel determinante nas tendências de produção e comercialização desta indústria.

Hoje, o Brasil tem o quarto maior plantel de suínos no mundo (31.050.000 cab) segundo dados da Síntese Anual da Agricultura (1995), e o Estado de Santa Catarina destaca-se no cenário nacional representando 31% da produção nacional e 49,4% do abate de suínos sob fiscalização federal, e ainda responder por 85% das exportações brasileiras.

Atualmente três grandes agroindústrias estão situadas em Santa Catarina. A importância destas empresas para as economias catarinense e brasileira é atestada pela presença destas empresas (Sadia, Perdigão e Ceval) entre os 10 maiores conglomerados alimentícios no ano de 1996, segundo dados publicados no Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Segundo Cunha (1993), uma possível explicação para o sucesso do segmento de industrialização de carnes de suínos e aves em Santa Catarina, acompanhando as mudanças nos padrões de consumo e produção, consolidando-se nacional e internacionalmente, reside no perfil do empresário local, na sua **“(...) inequívoca e invulgar capacidade gerencial , de adaptação às mudanças, de organizar fatores produtivos, de liderar recursos humanos e, também, de assumir riscos”(Cunha,1993,p.252).**

Enfim, dada a importância da Indústria e das empresas enfocadas neste trabalho na economia brasileira, justificam a busca do entendimento das principais alterações no Padrão de Concorrência e na estrutura competitiva do setor, procurando caracterizar as forças competitivas que atuam sobre as empresas líderes em Santa Catarina, (que são também as maiores a nível de Brasil no abate e industrialização de carne suína) e suas implicações estratégicas na busca de vantagens competitivas que resultem no aumento da rentabilidade.

1.4 - Metodologia

Para atender aos objetivos propostos da pesquisa, o método adotado foi o analítico-descritivo, o qual contemplou o levantamento bibliográfico e a coleta de dados baseada em fontes secundárias.

O levantamento bibliográfico é um tipo de pesquisa de caráter exploratório, sendo realizada com a intenção de se obter conhecimentos a partir de informações já publicadas. Desta forma, este tipo de pesquisa consiste no exame de produções registradas em livros, artigos e outros documentos, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto, assumido como tema de pesquisa científica.

O presente trabalho de pesquisa considera o período compreendido entre os anos 70 e 1997, período este em que a preocupação em analisar, através de dados, o comportamento estratégico das empresas para melhorar sua posição competitiva e a evolução e transformações ocorridas na indústria, indústria esta entendida como o conjunto de empresas que fabricam produtos semelhantes entre si, conforme definição de Porter (1986).

O universo do presente trabalho é a indústria de carne suinícola, cuja população, objeto de enfoque são as empresas que desempenharam um papel fundamental na estruturação da Indústria Suinícola Brasileira, ocupando posições de liderança no setor. São elas a Sadia, Perdigão e Ceval.

Quanto ao método de análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo, ou seja, realizou-se um levantamento de informações necessárias à pesquisa junto a dados secundários. Estes dados secundários foram obtidos através da leitura e análise de documentos, tais como consultas à revistas e jornais especializados na indústria de carnes, em especial na indústria suinícola, e não especializados, bem como artigos científicos, dissertações e teses.

Dentro desta perspectiva, a metodologia adotada no trabalho baseou-se no método analítico-descritivo e no exame teórico das definições de competitividade e padrão de concorrência e no estudo do modelo de Porter, o qual utiliza como parâmetro de análise as cinco forças competitivas, que seriam: a ameaça de entrada, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Paralelamente ao estudo das cinco forças competitivas, foram evidenciadas as estratégias competitivas, que podem ser adotadas pelas empresas visando conseguirem vantagens competitivas no mercado.

Posteriormente foi realizada uma análise de dados estruturais que mostraram a situação da produção catarinense de suínos e, de modo geral, a produção brasileira, o que possibilitou caracterizar a importância da suinocultura catarinense frente ao país e a identificação das empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval).

A partir de então, foi realizada uma interação da parte analítico-descritiva com a parte teórica, visando identificar as características do padrão de concorrência e da dinâmica competitiva do setor, bem como as forças competitivas que incidem sobre as empresas líderes, a partir da aplicação do modelo de Porter e as estratégias adotadas pelas empresas em sua evolução.

Finalmente, cabe ressaltar que em relação ao método (Modelo de Porter), foi necessário restringir o número dos indicadores ao tipo de dados disponíveis, uma vez que a metodologia apresenta um conjunto de indicadores bastante amplo para cada variável. As restrições, no entanto, não chegam a comprometer os objetivos do trabalho proposto.

1.5 - Estrutura do Trabalho

O Trabalho está organizado em oito capítulos específicos, sendo que neste primeiro estão apresentadas as considerações introdutórias relativas à definição do problema de pesquisa, à exposição dos objetivos, à sua justificativa e à metodologia de análise. A fundamentação teórica, na qual foram discutidas as definições de competitividade e padrão de concorrência, assim como as estratégias que as empresas podem adotar para aumentar a sua rentabilidade e o modelo de Porter para análise de indústrias compõem o segundo e terceiro capítulos.

Os capítulos 4 e 5 contemplam as tendências do setor de suínos no contexto do mercado internacional, bem como a caracterização da suinocultura a nível de Brasil e, em particular, no Estado de Santa Catarina, com ênfase neste ponto para a análise dos três maiores grupos empresariais que estão localizados no referido Estado.

No sexto capítulo, buscou-se verificar a participação e a competitividade da Agroindústria Suinícola Brasileira e Catarinense, sobretudo das empresas líderes, no contexto do mercado internacional e identificar as alterações no Padrão de Concorrência do setor.

No sétimo capítulo foi apresentado um estudo da suinocultura no contexto do mercado interno, caracterizando a evolução da estrutura da indústria brasileira de carne suína, a partir da análise das forças competitivas enfrentadas pelas grandes empresas, e as estratégias por elas utilizadas. O último capítulo, o oitavo, contempla as conclusões do estudo.

2-REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - O Processo de Evolução da Economia Industrial - Breve síntese

O estudo da teoria da Economia Industrial, ao longo do tempo, não deixa margem à dúvida quanto ao fato de que ela evoluiu com a época, o desenvolvimento tecnológico e as ideologias vigentes em cada período, limitada pelas circunstâncias históricas de cada momento.

Os primeiros cientistas econômicos a formularem uma literatura de maneira sistemática e lógica sobre o liberalismo econômico, tentando explicar o funcionamento das leis econômicas e do cenário institucional no qual deveriam funcionar, foram os fisiocratas, cujo principal representante era François Quesnay.

Suas idéias ainda não consideravam como relevantes no contexto econômico as unidades de produção (empresas industriais), mas valorizavam as atividades econômicas defendendo o comércio livre, o *laissez faire*.

Os fisiocratas abordavam todos os problemas sob o ângulo de seus efeitos na agricultura. Argumentavam ser a terra a única fonte de riqueza, e o trabalho na terra o único trabalho produtivo. As demais atividades, como a indústria e o comércio, embora necessárias, não faziam mais que transformar ou transportar os produtos da terra.

Posteriormente, com a ascensão dos industriais durante a Revolução Industrial na Inglaterra, desenvolveu-se uma nova ideologia que trouxe consigo teorias econômicas baseadas no liberalismo clássico. Formularam-se, assim, uma série de doutrinas que eram as “Leis Naturais da Economia”(Hubermam, 1986).

Estas idéias eram baseadas nos fundamentos da doutrina do Laissez-Faire, segundo o qual caberia aos governos assumirem funções de apoio às atividades lucrativas, sem qualquer interferência nos demais assuntos econômicos. Seguindo esta linha de pensamento estão os estudos desenvolvidos por Adam Smith, Ricardo, Malthus, Say.

Suas concepções teóricas estavam baseadas nas profundas transformações ocorridas no ambiente econômico, caracterizado por uma divisão social entre o campo e as atividades manufatureiras e terciárias, bem como uma dinamização dos relacionamentos setoriais. Assim sendo, a economia adquire um caráter científico na medida em que seus representantes passam a centralizar a abordagem teórica na questão do valor, cuja única fonte original era identificada no trabalho em geral.

Adam Smith desenvolveu as idéias do Laissez-Faire e da mão livre equilibradora, analisando a situação das empresas perante o mercado, procurando explicar a formação de preços pelas firmas com base em duas formas de organização do mercado: a *Concorrência Perfeita* e o *Monopólio*. No sistema de Concorrência Perfeita, a empresa tem seus preços determinados pelo mercado, através das relações entre oferta e procura, e este preço, por sua vez, determina a produção, os custos e o lucro. Já no monopólio, a empresa tem certo poder de determinação de preços, que se situam acima dos preços determinados no mercado de livre concorrência.

Para David Ricardo, o livre jogo do mercado, ou seja, a lei da oferta e da procura, assegurava não só o equilíbrio econômico, mas também o equilíbrio entre as três classes da sociedade (proprietários fundiários, proprietários de capitais e trabalhadores), mesmo que seus interesses pareçam contraditórios e o equilíbrio também entre nações, com o jogo dos custos comparativos e da especialização garantindo o interesse recíproco de todos.

Outro teórico clássico, Jean Baptiste Say, analisando a produção de riquezas, desenvolve o conceito de indústria, salientando os diferentes tipos de indústria e como elas concorrem para a produção. **“Define três tipos de indústrias: a) indústria agrícola, quando esta se limita a colher os produtos da natureza; b) indústria manufatureira, quando ela separa, mistura e modela os produtos da natureza para adaptá-los a nossas necessidades; c) indústria comercial ou comércio, quando coloca à nossa disposição os objetos de que necessitamos e que, não fosse ela, estariam fora de alcance”** (Kon 1994,p.16).

A partir de 1870 são desenvolvidas novas teorias de determinação de preços como tópico básico para a compreensão da alocação de recursos. Estas idéias, denominadas neoclássicas, seguem os preceitos do comportamento clássico das firmas em relação ao mercado dos clássicos, acrescentando outros elementos quanto ao comportamento da firma em relação às suas decisões de produção.

O tema central da teoria neoclássica passou a ser a sua maneira de analisar a Teoria dos preços, fundamentada em uma teoria de valor baseada nos conceitos de utilidade, como elemento essencial na tomada de decisões das firmas. A firma ou empresa, desta forma, consiste em uma unidade primária, a partir da qual os recursos são organizados com o fim de produção em busca da maximização dos lucros.

A análise da Escola Neoclássica caracteriza-se fundamentalmente por ser microeconômica, baseada no comportamento dos indivíduos e nas condições de um equilíbrio

estático, estudando os grandes agregados econômicos a partir desse ponto de vista. Tem como postulado a concorrência perfeita e a inexistência de crises econômicas, admitidas apenas como acidentes ou consequências de erros.

A Teoria da firma desenvolvida sobre o enfoque neoclássico, descreve o equilíbrio da firma como função de ajustes em termos de variações em unidades produzidas (Teoria da Produção) e de custos (Teoria dos Custos). Neste sentido, em concorrência perfeita, o nível de produção da empresa se situaria no ponto onde os custos marginais se igualam ao preço, assegurando lucros normais para a firma. E no Monopólio, no ponto onde os custos marginais se igualam às receitas marginais, com a consequente maximização dos lucros.

Uma visão oposta à teoria neoclássica foi desenvolvida por Marx, e continuada por seus descendentes denominados “Socialistas Científicos”. Estes socialistas voltavam suas observações para a Economia Industrial analisando o processo de acumulação de capital no sistema capitalista, mostrando haver uma correlação entre a crescente acumulação e concentração de capital e a pauperização da classe operária, que causariam a eclosão das contradições básicas do sistema.

A partir de meados da década de vinte, deste século, a caracterização da firma da teoria econômica tradicional, preocupada particularmente com a determinação de uma posição de equilíbrio como objetivo preponderante da firma e as premissas de concorrência perfeita, passou a ser questionada. Juntamente à suposição de maximização de lucro como meta única do comportamento empresarial não se mostrava mais suficiente para explicar o comportamento gerencial voltado para outros objetivos que não o lucro.

Com base nesta lógica, as críticas à análise neoclássica trouxeram uma nova visão sobre a determinação de preços, ao questionarem as premissas básicas da concorrência perfeita e a existência de apenas duas formas de organização do mercado propostas pelos clássicos.

Grande parte das pesquisas foi desenvolvida com a proposta de definir melhor o mercado, buscando uma renovação das análises sobre o tipo de organização. Alguns autores como Sraffa criticam a economia neoclássica e os preceitos da concorrência perfeita questionando a sua não aplicabilidade a qualquer mercado real e salientando a força do hábito, o conhecimento pessoal, a quantidade de produto, a proximidade do vendedor, a existência de necessidades particulares, o prestígio de uma marca e outros, como fatores que influenciam a decisão do consumidor, levando-o a preferir um vendedor em detrimento de outro.

Simultaneamente surgem as teorias da concorrência imperfeita e monopolística que emergem dos trabalhos de Robinson e Chamberlin, criticando também a concorrência perfeita e salientando estas novas formas de competição, como consequência do grau de diferenciação do produto das firmas, e pela ligação destas a grupos de compradores por algo mais que o preço, assim como: localização do vendedor, marca, custos de transporte e publicidade.

Neste contexto surge o enfoque neo-schumpeteriano, que procura romper com a principal coluna de sustentação da teoria neoclássica: a noção de equilíbrio de mercado. De acordo com a teoria neo-schumpeteriana, há um constante desequilíbrio micro e macroeconômico decorrente dos esforços inovativos dos agentes em concorrência (Possas, 1996).

De fato, a ênfase na interdependência, no conceito de indústria como um número de concorrentes com produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si, configurando homogeneidade ou diversificação e o questionamento da livre entrada, associado aos desequilíbrios do mercado, redundaram num processo de centralização e concentração de capitais que propiciou o crescimento das empresas e a formação de mercados com pequeno número de rivais entre si - o oligopólio.

A partir de então, os estudos passaram a enfatizar o conceito de firma como uma organização em crescimento com outros atributos dinâmicos, além dos representados pelas curvas de custos e rendimentos, ou por um equilíbrio baseado nas decisões sobre preço e produção (Kon, 1994).

Os aspectos relacionados à organização interna e à estratégia de comportamento da empresa assumem relevância. De igual importância, as características da estrutura de mercado e o seu embasamento, principalmente em pesquisas empíricas e estudos econométricos, assumem um papel preponderante. Dentre estas, são típicas as seguintes: concentração de mercado, substitutibilidade de produtos, as questões da dimensão das empresas e aquelas relacionadas à entrada potencial de novos competidores limitada por barreiras à entrada de novas firmas.

Adicionalmente, pode-se incluir as estruturas de custo, a integração vertical e o grau de conglomeração como elementos constitutivos da estrutura de mercado, caracterizada como o primeiro elo na cadeia de causalidade do modelo de *Estrutura-Condução-Desempenho*, modelo este que passou a ocupar o posto de paradigma teórico por excelência das teorias

microeconômicas auto-rotuladas como verdadeiramente preocupadas com as questões práticas ligadas às empresas, à indústria e aos mercados.

Desta forma, a abordagem da Organização Industrial consolida-se como uma disciplina da Ciência Econômica sob o paradigma *Estrutura-Conduto-Desempenho*. A formulação pioneira desta metodologia foi de Joe S. Bain (1959), tendo como ponto central o relacionamento entre a organização e a indústria, sendo que a estrutura da indústria determina os retornos das organizações que nela estão inseridas. Os autores desta abordagem consideram que a conduta da organização e o seu desempenho resultam diretamente das características da estrutura da indústria.

Finalmente, na década de 70, surgiram novas análises que se adicionaram aos estudos anteriores sobre a estrutura e o desempenho das indústrias, destacando-se duas linhas de pensamento que ganharam influência na moderna economia industrial: as análises de Chicago - UCLA, sustentando a possibilidade de se manter a estabilidade de uma economia capitalista apenas por meio de medidas monetárias, baseadas nas forças espontâneas do mercado. Suas teorias baseiam-se na teoria Quantitativa da Moeda, formulada por meio de uma equação que estabelece uma relação entre preços, o número de transações e o volume de dinheiro e sua velocidade de circulação na economia, e a teoria da Contestabilidade, desenvolvida pela escola da Contestabilidade de Baumol-Bailey-Willig.

Simultaneamente, surge uma nova corrente alternativa de análise da organização industrial baseada na Teoria dos Jogos, formulada a partir de um comportamento de equilíbrio da firma onde esta ajusta quantidades, preços e outras variáveis, de forma cooperativa ou não, basicamente ligada aos primórdios das teorias do oligopólio, deixando de lado as premissas do modelo Estrutura-Conduto-Desempenho.

2.2 - O Mercado e a Indústria

O conceito de indústria deve estar associado ao de mercado. Assim, pode-se definir a indústria como um grupo de empresas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si, e, portanto, fornecidas a um mesmo mercado, determinando, assim, um ambiente competitivo.

Em relação ao mercado, a conceituação inicial o associava ao comércio. Assim sendo, constituiria “(...) o local onde os ofertantes expõem suas mercadorias para vender e os compradores vão adquiri-las” (Garófalo, 1992, p.339).

Parte desta simplificação foi superada quando os pesquisadores começaram a perceber ser o mercado um grupo que inclui todos os competidores, tanto vendedores quanto compradores de um produto particular ou de um conjunto de produtos, associado portanto a duas importantes dimensões: o produto e a área geográfica (Brumer, 1981).

Embora a conceituação de mercado leve em consideração a área geográfica, segundo Garófalo (1992,p.339) **“(...) nem sempre o espaço geográfico, que envolve uma noção de continuidade, coincide com o espaço econômico, que admite descontinuidade física. O que define o mercado são muito mais as mercadorias transacionadas do que o espaço físico”**.

Partindo-se deste pressuposto, ter-se-ia um conceito mais abrangente de definir o mercado segundo o referido autor, como: **“O conjunto de pontos de contato, segundo os quais os compradores e os ofertantes de recursos produtivos ou de determinado produto, ou grupo de produtos finais, e os usuários e prestadores de um serviço ou grupo de serviços estabelecem as condições contratuais de compra e venda ou de prestação do serviço, e concretizam os negócios resultantes do acordo”** (Garófalo, 1992, p. 340).

Por sua vez, a estrutura de mercado refere-se a um número limitado de características organizacionais que estabelecem certas inter-relações entre compradores e vendedores, (...) **para propósitos práticos, significa aquelas características da organização de um mercado que parecem exercer uma influência estratégica sobre a natureza da concorrência e dos preços dentro do mercado**”(Bain apud Brumer, 1981, p.16).

Desta forma, pode-se determinar algumas características que são importantes na análise das condições de mercado, das quais se destacam:

- a) Quantidade de agentes vendedores, ou, grau de concentração dos vendedores - que pode ser definido em termos do número e distribuição por tamanho das empresas vendedoras num dado mercado. Refere-se à quantidade de vendedores num mercado, que pode ser representada por um, poucos ou muitos (monopólio, oligopólio, atomizado) e o tamanho relativo dessas empresas vendedoras, qualquer que seja seu número.
- b) Grau de concentração de compradores - definido de modo semelhante e tendo significado similar na determinação do caráter da competição entre compradores e no caráter das relações entre compradores e vendedores;

- c) Mudança do tamanho do mercado - relacionada ao crescimento relativo da produção e vendas da indústria, independentemente do seu tamanho geográfico;
- d) Grau de diferenciação dos produtos - refere-se à extensão com que os compradores consideram os produtos dos vários vendedores como sendo substitutos imperfeitos ou diferentes, sendo estas diferenças ocasionadas por diferenciais de qualidade, desenho, embalagens, reputação, publicidade, levando a diferentes graus de preferências para determinados produtos em detrimento de outros e;
- e) A condição de entrada no mercado - associada com a facilidade ou dificuldade da entrada de novas empresas numa indústria, determinada pela vantagem que os vendedores estabelecidos têm sobre os entrantes potenciais.

Neste sentido, o mercado possui alguns padrões de competição que caracterizam a estrutura industrial: **a Concorrência Perfeita, o Monopólio e o Oligopólio.** A estrutura industrial classificada como concorrência perfeita é, teoricamente, do ponto de vista social, a mais desejável. Ela apresenta as seguintes características: **1)** atomização do mercado, ou seja, a quantidade de agentes vendedores e compradores é tal que as compras e vendas individuais são insignificantes quando comparadas com o volume total de transações efetuadas no mercado. Isto significa dizer que a concorrência perfeita requer que todos os agentes econômicos no mercado sejam pequenos em relação a todo o mercado, não podendo exercer influência perceptível no preço (Ferguson, 1990); **2)** Produtos homogêneos - os produtos, serviços ou fatores produtivos, objeto de transação são, em cada caso, perfeitos substitutos entre si, isto é, não apresentam diferenciação alguma; **3)** Perfeita mobilidade de fatores de produção, podendo os competidores entrar e sair do mercado livremente e; **4)** Conhecimento ou informação perfeita das condições de mercado, tanto pelos vendedores como pelos compradores para que todos possam competir em pé de igualdade.

Conforme Braga e Mascolo (1982), o paradigma da competição perfeita deriva sua popularidade precisamente da ausência da ineficiência alocativa ao poder de mercado. Desta forma, nesta estrutura de mercado, não só os recursos são alocados eficientemente, como também os participantes são pressionados a fornecer seu produto ou serviços aos menores preços compatíveis com os custos médios de longo prazo. Adicionalmente, como a rivalidade é a única forma de comportamento, uma vez que o grande número de vendedores torna impraticável o estabelecimento de acordos coalizantes, ficam garantidos os ideais de desempenho econômico e de conduta no mercado.

De forma oposta à visão da concorrência perfeita, aparece o monopólio. É o caso limite onde só existe um produtor ou fornecedor de um bem ou serviço. O monopólio é ainda reforçado quando inexiste no mercado produtos similares, ficando os consumidores inteiramente dependentes do único fornecedor. Neste caso, o monopolista tem controle absoluto sobre o preço de seu produto, fixando-o onde os lucros são maximizados.

Por outro lado, a estrutura industrial classificada como indústria oligopolista é uma situação de mercado intermediária entre os casos acima mencionados. A característica básica do oligopólio é a presença de um pequeno número de vendedores, concorrentes, rivais entre si, que compõem uma indústria específica, controlando a oferta de um produto ou serviço, homogêneo ou diferenciado, apresentando uma interdependência de ações, no sentido de que a sobrevivência de uma firma está condicionada às suas reações aos movimentos das demais e à sua capacidade de prever tais procedimentos das rivais (Garófalo, 1992).

A definição da indústria no oligopólio abrange também um conjunto de firmas que produz produtos substitutos perfeitos entre si (oligopólio puro) ou substitutos próximos (oligopólio diferenciado). Como consequência, as empresas estabelecem preços diferenciados para seus produtos e a substituição de produtos depende de fatores como: hábitos, preferências, capacidade de gasto dos compradores, etc.

De maneira semelhante, Ferguson (1990) afirma que o mercado oligopolista, por se constituir de um pequeno número de firmas, muitas das ações, beneficiando uma, serão prejudiciais à outra, consequentemente, a ação de uma rival terá sua contrapartida em uma manobra de outra. Daí resultam muitos cursos diferentes de ações. Por exemplo, **“as rivais podem dedicar suas vidas à tentativa de adivinhar os planos de cada um; podem tacitamente concordar em competir através de propaganda e não das mudanças de preço; ou, reconhecendo seu potencial de monopólio, formar um acordo e cooperar, ao invés de competir”** (Ferguson, 1990, p.370).

Avançando na análise desta estrutura de mercado, Bain apud Garófalo (1992) distingue as razões de como surgem os oligopólios. Eles aparecem a partir de duas situações: **a)** Quando as firmas de determinado setor possuem desde o início de suas atividades uma posição dominante no mercado, conservando a partir de mecanismos naturais e artificiais; **b)** Quando ocorrem fusões e/ou incorporações que possibilitam que algumas firmas passem a dominar ou garantir parcelas crescentes de participação no mercado de determinado produto ou serviço.

Porém, a preocupação principal de Bain foi estabelecer uma série de estudos empíricos para determinar que fatores criavam barreiras de entrada de novas firmas na indústria ou mercado (Kon, 1994). Entre estes fatores salientou:

- (a) A existência de grandes economias de escala que exigiriam um tamanho mínimo considerável em relação ao mercado para a concorrência de uma nova empresa. Assim, as firmas de porte superior, ou mesmo aquelas que assumiram sua posição através de fusões e/ou incorporações, desfrutam de nítidas vantagens sobre as firmas menores, no sentido de que estão aptas para abastecer a quase totalidade do mercado de um determinado produto a custos menores do que as últimas estariam;
- (b) A diferenciação do produto associada à promoção de vendas com publicidade em economias de escala. Neste sentido, as firmas entrantes deverão estabelecer preços abaixo das firmas estabelecidas, ou incorrer em custos adicionais de publicidade;
- (c) Vantagens absolutas de custos das firmas já existentes, em decorrência de determinadas estratégias como, por exemplo, facilidades na obtenção de matérias-primas, técnicas superiores de produção mantidas em segredo, propriedade e controle da distribuição do produto e acesso melhor ao mercado de capitais;
- (d) Caráter institucional, com o estabelecimento de patentes e franquias e quando o governo compra de forma habitual de determinadas firmas;
- (e) A integração Vertical das firmas estabelecidas.

Deste modo, estes fatores criadores de barreiras à entrada são responsáveis pelas vantagens dos vendedores estabelecidos em uma indústria sobre potenciais entrantes, sendo que sua maior ou menor eficácia está associada ao poder de mercado, das oportunidades de progresso técnico, ou se a firma entrante já é estabelecida em outra indústria.

A análise dos determinantes das barreiras à entrada será discutida e desenvolvida a seguir sob o título de estratégias de crescimento, pois intenciona-se discutir como as grandes empresas, na busca de novos mercados, escolhem e implementam suas estratégias.

2.3 - Estratégias de Crescimento

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas na adoção de novas técnicas e estratégias visando a limitação da concorrência.

Estas estratégias não são só importantes como dimensões de crescimento, mas também como dimensões da estrutura do mercado, que em certos casos podem ser importantes para se entender o comportamento das firmas e o desempenho do mercado. A discussão de cada uma delas permite ver tais características.

2.3.1 - Vantagem de Custo

A vantagem de custo em uma indústria é obtida através de um conjunto de políticas funcionais oriundas para este objetivo bem como o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas a um custo menor que os concorrentes.

Conforme Porter (1986), a liderança de custo exige investimentos pesados em equipamento atualizado, construção de instalações em escala eficiente, redução de custos pela experiência (aumento da produtividade do trabalho proveniente da repetição das tarefas, com resultante redução no tempo necessário para sua execução), controle das despesas gerais, minimização do custo em áreas como P&D, assistência técnica, força de vendas e publicidade. **“Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessário para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas”** (Porter, 1986, p.50).

As fontes da vantagem de custo, como foi colocado acima, são decorrentes de economias de escala (declínio nos custos de um produto, ou operação ou função que entra na produção de um produto à medida que o volume absoluto do período aumenta), avanços tecnológicos e o efeito experiência.

Uma empresa conta com uma vantagem de custo se seu custo acumulado na execução de todas as atividades de valor for mais baixo que os custos dos concorrentes. Contudo, a vantagem de custo leva a um desempenho superior caso a empresa ofereça a um nível aceitável de valor ao comprador, de modo que sua vantagem de custo não seja anulada pela necessidade de cobrar um preço inferior ao da concorrência.

Porter (1992) sugere que a posição de custos de uma empresa é função: **(a)** da composição de sua cadeia de valores em relação à do concorrente; **(b)** sua posição relativa em relação aos condutores dos custos de cada atividade.

Os conceitos de cadeia de valores e condutores de custos são definidos por Porter (1992) como sendo: *Cadeia de Valores* - conjunto de atividades de valor de relevância estratégica que uma empresa executa no projeto, na produção, no Marketing, na entrega e no suporte de seu produto.

O valor seria o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor seria então medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa seria rentável se o valor que ela impõe ultrapassar os custos envolvidos na criação do produto.

Portanto, a cadeia de valores mostraria o valor total e, consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas das quais uma empresa cria um produto para seus compradores. Estas atividades são divididas em dois tipos: *Primárias* - que estão envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda (Logística interna e externa, Operações, Marketing e Vendas e Serviços) e atividades de *Apoio* - que fornecem insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa para as atividades primárias e a si mesmas (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos, infra-estrutura). E a margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo de execução das atividades de valor.

Com isto, uma empresa deve avaliar os custos dentro destas atividades e não os custos da empresa como um todo. **“Cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa”** (Porter,1992,p.36).

Os condutores de custo, por sua vez, são as causas estruturais do custo de uma atividade, podendo estar mais ou menos sobre controle de uma empresa. Normalmente se interagem determinando o comportamento do custo de uma atividade particular, sendo que o impacto destes condutores pode divergir entre cada atividade de valor. Porter (1992) sugere dez condutores principais dos custos que determinam o comportamento do custo das atividades de valor, sendo que nenhum condutor jamais é o único determinante da posição do custo de uma empresa. São eles: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização

da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais.

Portanto, uma empresa pode obter uma vantagem de custo controlando os condutores dos custos de atividades de valor, que representam uma proporção significativa dos custos totais e reconfigurando a cadeia de valores adotando forma diferente e mais eficiente de projetar, produzir, distribuir ou comercializar o produto. Segundo Porter (1992), a reconfiguração da cadeia de valores provém de uma série de fatores que inclui: um processo de produção diferente, diferença na automação, vendas diretas ao invés de vendas indiretas, um novo canal de distribuição, uma nova matéria-prima, grandes diferenças na integração vertical para frente e para trás, mudança na localização das instalações em relação aos fornecedores e clientes e novos meios de publicidade.

Convém ressaltar, no entanto, que esta vantagem de custo, por sua vez, reflete retornos acima da média para a empresa na indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. O reflexo desta posição pode ser assim observada: (a) uma posição de custos baixos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois sua posição de custo lhe permite a obtenção de retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição; (b) uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos, pois os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente; (c) baixo custo proporciona uma defesa contra fornecedores poderosos na medida em que a empresa tenha maior flexibilidade para enfrentar a elevação dos custos dos insumos; (d) os fatores que levam uma posição de custo baixo para uma empresa proporcionam também barreiras de entrada de novas empresas em termos de economia de escala e vantagem de custos ;e (e) a liderança no custo total, em geral, coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos seus concorrentes na indústria.(Porter,1986)

Desse modo, a liderança de custo baseia-se na idéia de que a empresa mais competitiva é aquela que possui menores custos, os quais podem resultar de um exame de cada atividade da empresa na busca de oportunidades para reduzir o custo, e a busca consistente de todas elas.

2.3.2 - Diferenciação do Produto

Um outro caminho para a procura de expansão dos mercados pelas grandes empresas, além das vantagens de custo, é a diferenciação do produto.

A diferenciação do produto oferecido pela empresa significa criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, desenvolvendo, para isso, atividades com alta qualidade de tal forma a gerar oferta de benefícios diferenciados que torne o seu produto mais atraente aos olhos do consumidor do que o de seus concorrentes.

Esta diferenciação de qualidade equivale não apenas à qualidades tecnicamente melhores, como também mercadorias que ofereçam uma qualidade superior ou preferível.

Chamberlim apud Kon (1994) explica o significado de diferenciação do produto, salientando que uma classe de produto é diferenciada quando existe uma base real ou imaginária que induza os compradores a preferirem o bem (serviço) de um determinado vendedor em detrimento de outro vendedor qualquer.

Para George e Joll (1981), com a introdução da diferenciação do produto, as firmas já estabelecidas podem manipular o preço e os custos de venda, como estratégias para restringir a entrada, com um aumento dos custos de venda aparecendo sob a forma de publicidade intensa aliada a freqüentes mudanças do desenho ou embalagem do produto.

Segundo Porter (1986), os métodos utilizados para diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, desempenho e características dos produtos, serviços fornecidos, rede de fornecedores, qualidade dos insumos adquiridos para uma atividade, entre outras.

Sob este enfoque, o sucesso de uma diferenciação do produto, com a introdução de um produto novo (cabendo observar que qualquer mudança nas características do produto tais como, melhoria da qualidade, embalagem, tamanho, forma de apresentação, dá origem a um produto novo) depende de que os consumidores o considerem melhor do que os produtos existentes. Neste sentido, o ponto central refere-se aos critérios segundo os quais o produto é avaliado por compradores, que podem basear sua escolha em uma única característica ou em um conjunto de aspectos de determinado produto.

As principais características do produto são: tamanho, forma, cor, peso, desenho, material, tecnologia, e ainda a sua performance em termos de confiabilidade, consistência, gosto, velocidade, durabilidade e segurança (Carvalho Jr, 1997).

Nestas circunstâncias, a diferenciação do produto está associada efetivamente aos métodos de vendas para a conquista de novos mercados.

Uma das práticas alternativas de esforço de vendas consiste na determinação de preços entre compradores, como coloca Sherer (1982) citado por Kon(1994, p.89) “(...) **discriminação de preços é a venda (ou compra) de diferentes unidades de um bem ou serviço por diferenciais de preço não diretamente correspondentes a diferenças no custo da oferta**”. Esta ênfase está associada à satisfação de três condições para a discriminação dos preços : **1)** o vendedor deve ter controle sobre o preço, ou poder de mercado; **2)** deve existir a possibilidade de discriminar os compradores em grupos diferenciados, como funções de demandas específicas e; **3)** devem ser reprimidas as revendas por compradores que adquirem o produto por um preço inferior ao que vendem a consumidores que compram a preços mais altos.

Contudo, Porter (1992) afirma que qualquer que seja o produto ou serviço oferecido por uma empresa a seus compradores estes em geral encontram dificuldades para avaliá-lo, ou seja, eles nem sempre conseguem medir com precisão o desempenho de uma empresa e de seus produtos, mesmo depois de o produto ter sido comprado e usado. Este conhecimento incompleto de um comprador significa que a diferenciação de fato obtida pode perfeitamente estar baseada em parte nos fatores empregados pelo comprador para inferir ou julgar se a empresa reduzirá os seus custos ou melhorará seu desempenho em relação à concorrência. O autor denomina estes fatores de sinais de valor. A aplicação destes fundamentos do valor para o comprador resulta na identificação de critérios de compra, que podem ser divididos em dois tipos: critérios de uso e critérios de sinalização.

Os critérios de uso são medidas específicas daquilo que cria valor para o comprador, ou seja, originam-se dos benefícios para o comprador por meio de uma redução de custos ou de uma elevação no desempenho. Os critérios de uso incluem fatores como: qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações e também coisas intangíveis, como estilo, prestígio, status percebido e conotação de marca. Os critérios de uso geralmente estão mais orientados para o produto, a logística externa e as atividades de serviço do fornecedor.

Os critérios de sinalização são medidas de como os compradores percebem a presença de valor, ou seja, refletem os sinais de valor que influenciam a percepção do comprador sobre a habilidade da empresa em satisfazer os critérios de uso. Os critérios de sinalização mais comuns são os seguintes: reputação ou imagem; publicidade cumulativa;

peso ou aparência externa do produto; embalagem e rótulos; aparência e porte das instalações; tempo no negócio; base instalada: relação de clientes; parcela de mercado; preço (quando o preço denota qualidade); identidade da matriz (porte, estabilidade financeira, etc.)

Um critério de sinalização que merece destaque é a publicidade, por possuir relevante papel na diferenciação do produto. A publicidade tem como finalidade informar os consumidores sobre a combinação de características oferecida pelo vendedor em seus produtos, bem como reforçar a preferência do consumidor por esta combinação, via o estabelecimento da fidelidade à marca.

Outro fator de grande importância na capacidade de diferenciação do produto é o conhecimento tecnológico e o seu respectivo desenvolvimento por parte das empresas, bem como, as características tecnológicas de cada processo de produção, que podem criar barreiras ao processo de inovação destinado a diferenciar o produto.

Vale dizer, todavia, que a estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os seus custos, porém, estes não são objetivos estratégicos primários. A diferenciação é uma estratégia atrativa para obter retornos acima da média em uma indústria, ou seja: (a) a diferenciação cria um isolamento contra os concorrentes na indústria em consequência da lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço; (b) a diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível negociar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores, pois lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, portanto, menos sensíveis ao preço; (c) a lealdade resultante do consumidor por determinada marca e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada; e (d) a empresa que pratica a diferenciação obtém a lealdade do consumidor e, com isto, estará mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. (Porter, 1986)

A diferenciação, por outro lado, requer um sentimento de exclusividade, incompatível com alta parcela do mercado, porque para alcançar a diferenciação são necessárias atividades dispendiosas (como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor), o que implica acréscimos nos custos, de modo que nem todos os compradores estariam dispostos ou teriam condições de pagar estes acréscimos requeridos.

2.3.3 - Integração Vertical

A integração vertical também tem um papel preponderante no crescimento da empresa, sendo caracterizada como uma forma especial de diversificação. Esta integração envolve um aumento no número de produtos intermediários produzidos pela firma para seu próprio uso, permitindo, assim, a substituição dos insumos comprados de outras empresas por produção própria, integrando-se “para trás”, ou para a distribuição e outros serviços “para frente” na cadeia de produção-distribuição-consumo.

De maneira similar, Porter (1986, p.27) define a integração vertical como: **“a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos, tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.”**

Segundo Teece apud Campos (1995), a integração vertical pode facilitar o desenvolvimento e a introdução de inovações que ele denomina de sistêmicas em relação a inovações de natureza autônoma. Sendo assim, a introdução desta inovação sistêmica, em virtude do seu efeito sobre as diversas partes do sistema, aumenta a necessidade de coordenação do fluxo de informação e dos planos de investimento. Acrescenta ainda que, este tipo de inovação pode provocar diferentes efeitos de custo benefício em diferentes partes do sistema. **“Nestes casos a inovação poderá ser mais facilmente desenvolvida e introduzida em estruturas verticalmente integradas, ou seja, a propriedade comum das diversas partes pode facilitar a coordenação das decisões de investimento e o fluxo das informações, e reforçar as condições de apropriação dos benefícios na introdução das inovações”** (Campos, 1995,p.134).

Com isto, uma única empresa pode integrar atividades econômicas relacionadas a vários estágios sucessivos do processo total de produção, que se desenrola desde a produção de matéria-prima até a colocação do produto acabado nas mãos do consumidor final.

Os motivos para a adoção deste comportamento está associado a questões técnicas e econômicas. Uma questão fundamental é a eliminação dos custos desnecessários de mercado e transações, como por exemplo, custos de barganhar preços e despesas promocionais ou de publicidade.

Nesta ótica, a adoção da integração vertical elimina também custos associados a despesas físicas e financeiras de estocar insumos, além de diminuir os riscos vinculados à manutenção de estoques.

Como salienta Porter (1986), a integração vertical tem custos e benefícios importantes que precisam ser considerados em qualquer decisão, mas cuja relevância depende da indústria em questão.

Os benefícios da integração mencionados pelo referido autor podem assumir as seguintes formas:

- (a)** realização de economias ou contenção de custos, nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e em outras;
- (b)** aprofundamento na tecnologia, ocasionada por uma grande familiaridade com a tecnologia dos negócios da empresa vendedora e a compradora na cadeia vertical, de fundamental importância para o sucesso da atividade básica;
- (c)** segurança da empresa no recebimento dos suprimentos disponíveis em períodos difíceis de escassez ou ter um meio de escoamento para os seus produtos em períodos de baixa demanda geral;
- (d)** compensação do poder de negociação através da integração que pode não somente reduzir os custos dos suprimentos (integração para trás) ou elevar a realização de preços (integração para frente), como também permitir que a empresa opere com maior eficiência através da eliminação de práticas usadas para enfrentar clientes e fornecedores que disponham de poder de negociação significativo;
- (e)** a integração vertical pode melhorar a habilidade da empresa em diferenciar-se das demais oferecendo uma fatia maior do valor agregado, permitindo assim melhores controles dos canais de distribuição oferecendo serviços superiores ou proporcionando oportunidades de diferenciação através da fabricação interna de componentes patenteados e, finalmente;
- (f)** propiciar barreiras de mobilidade e de entradas elevadas, através de vantagens competitivas em relação à empresa que não é integrada, sob a forma de preços mais altos, custos mais baixos ou risco menor.

No entanto, são observados por Porter (1986) algumas desvantagens ou custos estratégicos da integração vertical que envolvem basicamente custos de entrada, flexibilidade, habilidade na administração da empresa integrada e o uso de incentivos organizacionais internos em oposição aos incentivos do mercado.

Similarmente, Kon (1994) estabelece algumas desvantagens associadas ao processo de verticalização das empresas, como a possibilidade de perdas das vantagens de especialização, a questão da flexibilidade da produção como resposta a mudanças no ambiente econômico e ineficiências em função da não-concorrência em certas atividades.

2.3.4- A Diversificação da Produção

Tão importante quanto o desenvolvimento de formas organizacionais de integração é o desenvolvimento de estratégias de diversificação como uma das principais características das formas de crescimento das empresas.

Guimarães (1987) define a diversificação da firma como a participação em um novo mercado, ou seja, a inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa, investindo assim em uma nova indústria.

Na visão de Kon (1994), particularmente no caso das indústrias oligopolistas, nas quais se verificam situações em que o mercado torna-se insuficiente para a consecução do potencial de crescimento das firmas, mostrando-se improváveis de serem corrigidas pela diferenciação de produtos, e impossibilitando que o excedente de acumulação interna seja aplicado nos produtos em linha de produção da própria firma, uma estratégia alternativa seria a introdução de um produto em um mercado no qual a firma ainda não participa, modificando sua linha de produtos, isto é, diversificando suas atividades. Esta entrada em um novo mercado pode acontecer com a produção de mercadorias já fornecidas por outras empresas no mercado, ou pela introdução de um novo produto.

Contudo, para a entrada em um novo mercado através da diversificação das atividades, existem alguns obstáculos que diferem quanto ao seu tipo de estrutura. As empresas que dirigem sua diversificação para indústrias competitivas enfrentam menores obstáculos do que as empresas que dirigem sua diversificação para indústrias oligopolistas. A entrada nestas últimas só é facilitada quando se verificam períodos de rápido crescimento da demanda, ou através de mudanças tecnológicas significativas, que permitam a firma entrante no mercado produção a custos mais baixos do que as firmas já estabelecidas.

Ansoff (1977) coloca que a diversificação é uma das formas de crescimento que a empresa pode adotar, proveniente da produção de novos produtos para novos mercados, ou seja, envolvendo um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.

Por sua vez, Guimarães (1987, p.63), seguindo os conceitos de base tecnológica e área de comercialização de Penrose (1959), assim definidos sendo, o primeiro como: **“cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias-primas complementares e estreitamente associados no processo de produção”** e o segundo como **“cada grupo de clientes que a firma espera influenciar através de um mesmo programa de vendas, independente do número de produtos vendidos ao grupo,**

uma vez que a firma pode operar em diferentes mercados ainda que com uma única base de produção”, sugere que ambos definem o horizonte de diversificação da empresa. Conforme o autor:

“Uma vez que o processo de diversificação tende a aumentar o número de bases tecnológicas e de áreas de comercialização em que a firma opera, resulta desse processo que, quanto mais diversificada a firma, mais amplo seu horizonte de diversificação e mais fácil prosseguir nesse processo.” (Guimarães, 1987,p.64).

Por conseguinte, o sucesso de diversificação para uma nova indústria depende da capacidade da firma de atender certos requisitos como: **1)** possibilidade e capacidade de utilização da tecnologia apropriada à nova produção e a sua eficiência em alcançar custos competitivos que dependem de sua qualificação técnica e dos custos dos insumos aos quais tem acesso e; **2)** a capacidade de conquistar clientes no novo mercado e superar preferências pelos produtos das firmas existentes e sua capacidade para ajustar-se aos padrões de competição da nova indústria.

Neste sentido, para Penrose (1959), a diversificação de uma empresa pode ocorrer dentro de uma mesma área de especialização, com produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos no mercado onde a firma já atua, como também em direção a novas formas de comercialização que podem ocorrer de três maneiras: a) entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma base tecnológica; b) expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica e; c) entrada em novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias.

No entanto, as definições de diversificação apresentadas, dependendo de sua abrangência, podem conduzir a dificuldades na determinação do que seria uma diferenciação e o que seria uma diversificação. Nas definições de Ansoff (1977), que associa a venda de novos produtos em novos mercados como uma diversificação, e Guimarães (1987), que assume a firma diversificada como sendo aquela que atua em várias indústrias, tal problema não ocorre, e o lançamento de novos produtos no interior da indústria ou nos mercados já atendidos pela firma pode ser entendido como uma diferenciação. Porém nas definições de Penrose (1959), baseadas nos conceitos de base tecnológica e área de mercado, a empresa diversifica a sua produção mesmo quando lança novos produtos com a mesma base tecnológica e nos mercados vigentes da firma.

Contudo, no caso da indústria objeto de nossa pesquisa, adotou-se o mesmo procedimento de pesquisas anteriores (Mior, 1992, Campos, 1994, Carvalho Jr, 1997), ou seja, considerar que a empresa com atuação na indústria suinícola, ao iniciar suas atividades na indústria avícola, por exemplo, estaria se diversificando.

Todavia, Ansoff (1977) estabelece algumas razões básicas para que uma firma diversifique suas atividades, que são:

- (a) quando os seus objetivos não podem mais ser atingidos pela expansão do mercado ou dos produtos no mercado onde atua, em função da saturação do mercado, declínio da demanda, pressões de concorrentes, falta de flexibilidade das tecnologias e mercados restritos, fração elevada das vendas em um único vendedor, etc;
- (b) quando as oportunidades de diversificação tornam-se mais rentáveis do que a expansão através dos mesmos produtos e mercados, ainda que com novas tecnologias;
- (c) quando não houver informações disponíveis para uma comparação entre expansão e diversificação e, com isto, as empresas procuram novos caminhos;
- (d) quando a empresa possui fundos superiores aos exigidos para a expansão e, assim, ela busca diversificar sua produção procurando realocar o seu capital de forma mais rentável.

Ansoff (1977) também apresenta diferentes tipos de diversificação de acordo com as opções relativas a clientes e produtos:

- 1) **Diversificação Horizontal:** manobra dentro do ambiente econômico da empresa que se diversifica. Ocorre com a introdução de produtos novos, tecnologia semelhante ou diferente e clientes novos, porém do mesmo tipo dos clientes atuais. O forte elo comum neste tipo de diversificação é a sinergia de marketing (distribuição), pois a empresa continua a vender por meio dos canais de distribuição já existentes.
- 2) **Integração Vertical:** produtos novos, tecnologia semelhante ou diferente, sendo que a empresa é o seu próprio cliente.
- 3) **Diversificação Concêntrica:** clientes novos ou similares aos atuais, produtos novos e uma tecnologia semelhante ou um sistema de distribuição (marketing) dos novos produtos, que é similar ao sistema atualmente utilizado.
- 4) **Formação de Conglomerados:** clientes, tecnologias e produtos novos, não possuindo qualquer elo comum entre a nova atividade e tecnologia, produtos e mercados atuais da empresa.

Cabe observar também uma outra fonte de oportunidade para diversificação através das atividades de venda da firma, associadas à propaganda. Os resultados desta política

de venda afetam não somente o produto em foco, como também outros produtos da firma, em função da divulgação da marca ou nome da firma expandindo suas oportunidades de produção.

Contudo é oportuno salientar que os obstáculos à diversificação, decorrentes da falta de conhecimento tecnológico exigido pela nova atividade e a pouca familiaridade com o padrão de competição do novo mercado, podem ser superados, em grande parte, através de aquisições ou fusões com firmas existentes na nova indústria, o que possibilita o alargamento da base tecnológica, da área de comercialização da firma e de quadros técnicos e de uma equipe gerencial com especialização requerida pela nova atividade.

2.4 - Noções sobre Competitividade e Padrão de Concorrência

Com a crescente globalização dos mercados nos últimos anos, a competitividade tem-se tornado uma das preocupações constantes dos governos e produtores no mundo inteiro. Tal preocupação se traduz na busca de respostas para as questões relacionadas à obtenção de vantagens competitivas no mercado internacional bem como ao aprimoramento e manutenção desta vantagem.

Neste contexto, a globalização seria uma variável que afeta sensivelmente a abrangência do conceito de competitividade. Como afirma Gonçalves (1994, p.8):

“ (...) é comum encontrar afirmações de que a globalização decorre de mecanismos que, quando bem utilizados, ampliam as oportunidades de ganhos financeiros e de acumulação de capital. Dentre os mecanismos conhecidos destacam-se: o comércio de bens e serviços, o comércio de tecnologias e outros tipos de relações contratuais.”

Sendo assim, o conceito de competitividade abrange, de um lado, a dinâmica do mercado interno, no qual algumas empresas líderes, em função de sua capacidade técnica, econômica e financeira (além do eventual apoio decorrente de políticas industriais a elas orientadas), se mantêm ou avançam na liderança da estrutura da indústria e, de outro lado, abrange a inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, seja mantendo a participação, seja ampliando-a. Neste segundo ponto, costuma-se afirmar que a inserção no mercado internacional é consequência do grau interno de liderança das empresas proporcionada pela elevação do grau de exigência dos consumidores, da existência de configurações industriais adequadas (tanto no que se refere à organização da produção no setor quanto à relação com fornecedores e produtores nas cadeias produtivas) e finalmente pela manutenção de um ambiente concorrencial de forte rivalidade entre as empresas.

Similarmente Gonçalves (1994,p.10) conceitua a competitividade como sendo: **“A capacidade (das firmas atuando na indústria brasileira) de superar os rivais (firmas de outros países) na disputa pelo mercado mundial e pelo mercado interno. Neste sentido, o “locus”da rivalidade da disputa é o comércio mundial.”**

As teorias microeconômicas tradicionais sobre a competitividade definiram-na como uma questão de preços, custos e taxa de câmbio. Neste enfoque as definições de competitividade são centradas sobre a firma, relacionando-a às aptidões das firmas no projeto, produção e vendas de um determinado bem ou serviço em relação aos seus concorrentes.

No entender de Kupfer (1991, p.4),

“a noção de competitividade, portanto, não pode prescindir de fundamentos microeconômicos genéricos, que sejam pertinentes com suas particularidades enquanto objeto analítico, que, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas das empresas que o transformam.”

Já sobre um enfoque macroeconômico, a competitividade aparece como sendo a capacidade de economias nacionais de apresentarem resultados econômicos relacionados com o comércio exterior e com a elevação do nível de vida e o bem estar social.

Todavia, como a principal meta do desenvolvimento econômico de uma nação é produzir um alto e crescente padrão de vida para seus cidadãos, esta meta só poderia ser atingida através de um aumento da produtividade com que a nação utiliza seus recursos humanos e seu capital, que, por sua vez, dependeria da capacidade de sua indústria de inovar e de se aperfeiçoar. Produtividade, então, depende tanto da qualidade e características dos produtos, como da eficiência com que eles são produzidos, sendo o principal determinante a longo prazo do padrão de vida de uma nação e, conseqüentemente, do seu desenvolvimento econômico. (Matuella et alli, 1994).

Outros autores, associando também competitividade à eficiência produtiva, centram-se na análise das condições gerais do processo de produção. Principalmente a partir dos anos 60, começou a ganhar importância a corrente que, retomando o pensamento de Schumpeter sobre o papel estratégico do progresso técnico, privilegia a tecnologia como elemento central na configuração e evolução dos sistemas econômicos e dos fluxos internacionais de comércio.

Dosi (1984) apud Haguenauer (1989, p.10) constitui um bom exemplo desta corrente. Segundo o referido autor:

“A morfologia geral e limites dos processos econômicos são moldados de forma bastante rígida pelo universo tecnológico e, mais precisamente, pelas assimetrias tecnológicas de produtos disponíveis. Hiatos tecnológicos constituem o aspecto dominante de um sistema econômico internacional caracterizado pela

aprendizagem tecnológica, inovação e imitação ao longo de trajetórias tecnológicas do progresso, que continuamente levam ao uso mais eficiente tanto do trabalho quanto do capital e acrescentam novos e melhores produtos às cestas de consumo. Como consequência, a composição dos fluxos de comércio é basicamente explicada pelo padrão de liderança e defasagem tecnológica.”

Desta forma, os fluxos do comércio mundial responderiam aos movimentos de divergência/convergência tecnológica a nível internacional, onde as assimetrias tecnológicas refletiam as diferentes capacidades tecnológicas das firmas de um determinado setor em inovar, e os seus diferentes graus de êxito na adoção e no uso de novos produtos e novos processos e as suas estruturas de custo, determinando vantagens absolutas, e padrões de especialização de países específicos, tornando suas indústrias altamente competitivas, e, pelo contrário, a difusão internacional das inovações (via licenciamento, venda, imitação ou investimento direto no exterior) corresponde à perda de competitividade, retomada com novos desenvolvimentos técnicos.

Com o mesmo ponto de vista, Ferraz (1989,p.6) conceitua competitividade de uma empresa como sua capacidade de definir e implementar normas tecnológicas de funcionamento de um mercado, ou seja, “ **de perceber oportunidades, introduzir, difundir e se apropriar dos ganhos auferidos pelo progresso técnico**”.

Nelson (1981) apud Haguenauer (1989) argumenta também a importância do progresso técnico como determinante da competitividade, e elemento central na eficiência competitiva. Considera duas formas básicas de difusão do progresso técnico na economia: através do crescimento da firma que adota a inovação - caso que aumentaria a competitividade da firma, permanecendo o resto da indústria com a tecnologia antiga; e através da difusão entre firmas - caso em que se reduz a distância entre a média e a “best practice”, aumentando a competitividade de toda indústria.

De maneira semelhante, Porter (1990) afirma ser a competitividade um alvo móvel, e a única maneira de se manter competitivo ao longo do tempo é através de um processo de inovação permanente (Fleury e Arkader,1996).

Por outro lado, é também comum a adoção de índices relacionados a aspectos específicos das condições gerais do processo de produção como indicadores de competitividade, sendo o nível de salários industriais a variável mais frequentemente utilizada.

Fajnzylber apud Haguenauer (1989) adota os conceitos de competitividade espúria e autêntica, a primeira caracteriza-se por baixos salários, manipulação da taxa de câmbio, subsídios às exportações e altas taxas de rentabilidade do mercado interno, como fatores que podem propiciar melhorias no desempenho externo, porém de efeitos apenas no

curto prazo; e a segunda caracteriza-se por aumentos na produtividade, através da incorporação do progresso técnico.

Um outro autor que enfatiza a relação entre salários e competitividade é Ricardo Tauile. Em seus estudos ressalta a diversidade de fatores determinantes da competitividade nos diferentes segmentos da economia brasileira e lista alguns requisitos de sucesso no mercado internacional tais como, preços, fatores geo-políticos, requisitos técnicos (normas, especificações, padrões de qualidade, etc) e principalmente o nível salarial, acentuando a correlação positiva entre elevação dos níveis salariais e competitividade: **“salários reais mais altos necessariamente estimulariam as empresas a buscar processos produtivos melhor organizados (inclusive no que tange à integração com fornecedores e subcontratantes), mais eficientes, modernos e automatizados, tornando-se, como consequência, mais competitivas internacionalmente”**(Tauile, 1988,p.32).

Desta maneira, para Tauile, o aumento da competitividade na indústria brasileira resultaria, entre outros fatores, da elevação dos salários reais, da valorização do trabalho na economia nacional, na busca de investimentos em educação básica e retreinamento da força de trabalho e do incentivo e preservação dentro do país das formas de trabalho criativo e intelectual, mais valorizadas internacionalmente.

Mesmo assim, com as transformações econômicas experimentadas nos anos 80 e 90, expandiram-se novos conceitos de competitividade, permanecendo bastante complexa sua definição no âmbito de um setor industrial. Geralmente, seu conceito estava associado a firmas ou a um bem específico. A competitividade de uma indústria, por outro lado, pode estar associada tanto à dimensão do mercado quanto à da produção.

Então é possível organizar os vários conceitos de competitividade em dois grupos distintos, segundo Haguenauer (1989):

(a) competitividade como desempenho, no qual a competitividade é de alguma forma expressa pela participação no mercado (market-share) alcançada pela empresa em um certo espaço de tempo, ou particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional e;

(b) competitividade como eficiência, sendo esta traduzida como a capacidade de a empresa produzir determinados produtos igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras empresas, principalmente no que se refere a preços, qualidade, relação preço-qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Contrariamente, Kupfer (1991) mostra que os conceitos de desempenho e eficiência são insuficientes para a discussão da noção de competitividade, posto que **“ambos se reduzem à mensuração, em pontos distintos da seqüência intertemporal, dos resultados das diferentes estratégias competitivas adotadas pelas empresas”**(Kupfer, 1991, p.8), ou seja, ambos os enfoques tratam a competitividade como um fenômeno estático.

Ocorre então que estas duas formas de entender a competitividade apresentam uma certa ambiguidade, tal como foi apropriadamente analisado por Corrêa e Kupfer (1991,p.4):

“(...) da mesma forma que pode-se supor que é competitiva a firma de maior participação no mercado, é lícito postular o inverso, isto é, que a participação no mercado advém da competitividade. Do mesmo modo, relacionar competitividade e eficiência implica admitir que tanto a melhor técnica é a causa da competitividade como reconhecer que é a mais competitiva dentre as técnicas que se torna a “best-practice”.

Sendo assim, Corrêa e Kupfer (1991) sugerem que a competitividade deve tomar por base o desenvolvimento de um referencial não estático, pois tanto desempenho como eficiência são resultados de estratégias competitivas adotadas pelas empresas num momento anterior.

Neste caso, como afirma Kupfer (1991), a competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. Ao contrário, a competitividade deve ser entendida como um conceito de natureza extrínseca à firma ou ao produto, estando relacionada ao Padrão de Concorrência vigente no mercado específico considerado.

Em estudo recente, Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que o desempenho de uma firma, ou de uma indústria, é condicionado por diversos fatores, que podem ser internos às empresas ou empresariais, os estruturais (referentes a indústria/complexo industrial) e os sistêmicos.

Os fatores **empresariais** são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Entre eles estão as vantagens competitivas que as firmas possuem, a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e a capacidade de se adequar às suas especificidades, etc.

Os fatores **estruturais** são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada, estando parcialmente sobre sua área de influência caracterizando o ambiente no qual esta se encontra inserida. Estes fatores são representados pelas

características dos mercados consumidores em termos de sua distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, *configuração da indústria* em que a empresa atua (grau de concentração, verticalização e diversificação setorial, escala de operação, potencialidade de alianças com fornecedores, clientes e concorrentes, etc) e *a concorrência* como função das regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, sistema fiscal-tributário, práticas de importação e exportação e propriedades dos meios de produção.

Os fatores **sistêmicos** são aqueles totalmente externos às empresas, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter antes às suas rivais no mercado internacional. Podem ser: *macroeconômicos* (taxas de câmbio, oferta de crédito, taxas de juros); *político institucionais* (políticas tributárias, tarifárias, apoio fiscal ao risco tecnológico e poder de compra do governo); *regulatórios* (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor); *infra-estruturais* (disponibilidade, qualidade e custo de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos); *sociais* (qualificação da mão-de-obra, políticas de formação e educação de recursos humanos, trabalhista e seguridade social); e *internacionais* (fluxo internacional de capitais, investimento de risco e de tecnologia, acordos internacionais e relações com organismos internacionais).

A importância da dimensão sistêmica em relação ao conceito de competitividade encontra respaldo no estudo de Possas (1996, p. 99). O autor propôs hierarquizar estes fatores em três níveis:

- 1 - fatores que estimulam a criação e consolidação de um ambiente competitivo, **“condição essencial para que os mercados possam prover a seletividade necessária ao aumento de sua eficiência produtiva, alocativa e principalmente inovativa, bem como da eficiência econômica do sistema como um todo”**. Para tanto seria essencial o estabelecimento de mecanismos de estímulo à pressão competitiva exercida sobre firmas e o mercado, principalmente através de instrumentos relativos à defesa da concorrência e do meio ambiente, do comércio exterior e dos fluxos de capital externo;
- 2 - fatores que provêm de externalidades à competitividade empresarial, compreendendo condições de infra-estrutura, transporte, energia e comunicações, qualificação da mão-de-obra e outros;

3 - fatores políticos - institucionais associados às políticas governamentais que afetam a configuração do ambiente econômico onde atuam as empresas e no qual formulam suas estratégias.

Diferentemente dos conceitos apresentados por Haguenaer (1989), que são considerados insuficientes para se fazer uma análise precisa do desempenho competitivo de uma indústria, dado que se resumem a mensurações em pontos definidos no tempo das estratégias competitivas adotadas pelas firmas no passado, a combinação dos conceitos de Coutinho e Ferraz (1994) e Possas (1996) dão um caráter dinâmico à noção de competitividade compatível com o processo de concorrência e na presença de inovações tecnológicas e incerteza. Ferraz et alli (1997, p.81) apresentam uma definição dinâmica de competitividade, a qual seria **"a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"**.

Desse ponto de vista, Kupfer (1991) chega à proposição de competitividade como função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Isto é, em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas, então, as empresas que a cada instante adotassem estratégias de conduta (investimentos, vendas, inovação, compras, financiamento etc) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Portanto, entende-se a competitividade como um fenômeno ligado ao processo de concorrência como sendo (a competitividade) a adequação das estratégias adotadas pela empresa em relação ao padrão de concorrência vigente na indústria considerada. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado (Kupfer 1991).

Neste sentido o padrão de concorrência seria definido como:

"um vetor particular que contém uma ou mais das formas possíveis de concorrência (preço , qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação do produto, etc), resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nela atuam)."

Neste contexto, Kupfer busca enfatizar duas premissas centrais: (a) o tempo como fator decisivo no processo de concorrência; e (b) a incerteza em relação ao futuro, tanto no que se refere à incapacidade da empresa em avaliar com precisão as suas estratégias e a dos seus concorrentes , como o próprio padrão de concorrência.

Desse modo, agindo sob este enfoque, as empresas devem encontrar e priorizar, para os diversos períodos de tempo, formas competitivas, como por exemplo, preço, qualidade, prazo de atendimento, esforço de venda, diferenciação do produto, controle da base tecnológica, diversificação e cooperação, que proporcionem o sucesso na busca de vantagens competitivas duradouras, ou seja, as empresas devem buscar adotar estratégias, a partir do conhecimento dos elementos que compõem o Padrão de Concorrência, para assegurar um melhor posicionamento diante das forças de mercado. (Santana e Carvalho, 1996).

Todavia, sob a influência do novo paradigma, que reduz a importância relativa das economias de escala e mono-produção e enfatiza a busca de aproveitamentos eficientes e rápidos de progressos tecnológicos na busca da inovatividade e diferenciação de produtos, uma forma competitiva que tem tido uma característica marcante no período recente são os acordos de **cooperação e de alianças estratégicas**.

Para Lazo apud Triches (1996) essas alianças são associações entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que decidem juntar esforços para levar adiante um projeto ou uma atividade específica. Suas características dominantes estão relacionadas com o tamanho dos parceiros, a dimensão da cooperação e a divisão internacional do trabalho. Esta lógica recente das parcerias é motivada, principalmente, pela maior importância das inovações tecnológicas, redução do ciclo dos produtos, necessidade de sócios locais para o acesso a novos mercados e complementação de recursos, além do compartilhamento de custos e riscos com o lançamento de novos produtos, a transferência de tecnologia e os conhecimentos complexos.

Por sua vez, Gonçalves (1994) argumenta que, desde a década de 70, tem-se difundido quatro tipos básicos de acordo de cooperação entre empresas, que são: a) fornecimento de serviços, produtos finais ou intermediários, através de relações contratuais de longo prazo; b) contratos de distribuição de bens e serviços, no qual uma empresa fabrica um determinado produto que é distribuído por outra; c) contratos de produção comum envolvendo uma nova empresa (joint-venture¹), a participação de capital numa das empresas, ou a participação cruzada de capitais e; d) acordos de cooperação na área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D).

Assim sendo, a cooperação possibilita às empresas o aproveitamento de sinergias técnicas e produtivas, a diluição dos riscos de um investimento em P&D com o

¹ Uma joint-venture é uma empresa que é formada por outras duas para a realização de uma atividade econômica produtiva. Pode envolver a união de firmas estrangeiras para operar num país, ou a união de uma firma estrangeira com uma nacional para superar restrições impostas pelo governo local.

compartilhamento do elevado aporte financeiro destes investimentos, além de permitir que as empresas obtenham um melhor desempenho a partir da complementariedade nas competências específicas das empresas.

Para Tauile (1992), com os crescentes desafios colocados pelo acirramento da concorrência internacional, as empresas para sobreviverem e serem bem sucedidas num ambiente instável, tanto quanto para manterem estratégias de longo prazo, devem tornar-se não apenas flexíveis, mas também rápidas. Acrescenta ainda que **“novos padrões de competitividade estão sendo definidos pelo que tem sido chamado de capitalismo organizado, capitalismo coletivo, capitalismo de alianças, etc”**(Tauile, 1992, p.7)

Este mesmo autor reforça os argumentos em defesa da relação direta entre cooperação e competitividade enfatizando que:

“Ia ficando cada vez mais claro que a melhor técnica (best practice) não era meramente uma questão de trilhar o novo paradigma tecnológico (no sentido “hardware”) através da adoção de equipamentos flexíveis pela microeletrônica. Para ficar na ponta da competitividade era necessário extrair o máximo das potencialidades oferecidas pela nova base técnica através de meios organizacionais atualizados (no sentido mais “soft” ou “human ware”). (...) Logo, evidentemente, esta onda de cooperação pode ser em boa parte justificada simplesmente pela necessidade de se melhorar a competitividade”(Tauile, 1992, p.8).

Desta maneira, a intensificação da cooperação tem sido um ponto marcante no padrão de concorrência das configurações industriais competitivas. Em praticamente todos os setores da atividade industrial (incluindo o setor agroalimentar de carnes), constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre as empresas. **“A formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva.”**(Ferraz et alli, 1997).

Sob este enfoque, para as proposições do presente trabalho procurou-se avaliar o perfil competitivo da indústria suinícola catarinense, com ênfase no conceito de competitividade como função de adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado, e, a partir disto, identificar os fatores determinantes ou componentes do padrão vigente.

Através desta perspectiva, por se achar que este foco de análise leva em consideração um conceito mais dinâmico como elemento explicativo das vantagens de mercado de uma empresa, foi desenvolvido o estudo da competitividade da Indústria Suinícola Catarinense.

3 - ANÁLISE DA ESTRUTURA DA INDÚSTRIA SEGUNDO PORTER

3.1 - Considerações iniciais

Michael Porter (1986) adotou a definição de uma indústria como sendo um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si. Além disso a análise da estrutura industrial é a base fundamental do seu modelo.

A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter (1986), uma vez que, segundo o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria, ou as empresas que a compõem.

Um dos pressupostos básicos da proposta de Porter é que cada empresa que compete em uma indústria deve possuir uma estratégia competitiva. Esta estratégia pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento, como pode ser evoluída implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, de modo a compreender a concorrência e assim identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas.

Assim, a rentabilidade de uma indústria é função de sua estrutura e é ela que estabelece as regras da concorrência que, segundo Porter, dependem de cinco forças competitivas básicas que são demonstradas na figura 1.

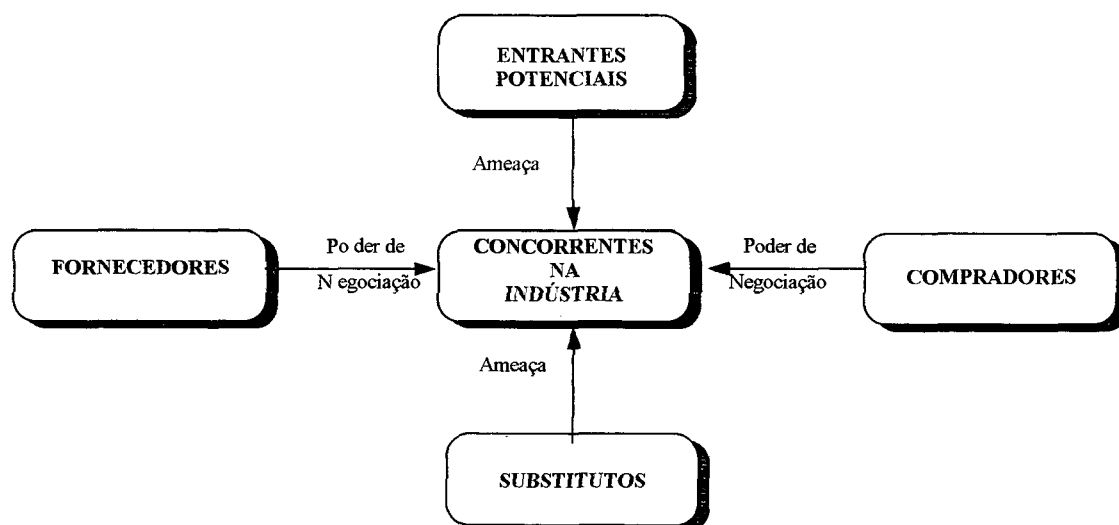


Figura 1: Forças Competitivas na Indústria (Porter, 1986)

A pressão conjunta destas cinco forças determina a lucratividade da indústria, tendo em vista que os preços, custos e investimentos, que os elementos básicos da rentabilidade são influenciados em diferentes graus de intensidade por cada uma destas forças competitivas.

De fato, os preços que as empresas podem cobrar são influenciados pelo poder de negociação dos compradores, pois estes, quando muito fortes, exigem serviços de elevado valor relativo que repercutem nos custos e nos investimentos e, com isto, nos preços dos produtos.²

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matéria-prima e de outros insumos, influenciando nos custos. A intensidade da rivalidade entre as empresas da indústria influencia os preços, como também os custos de competir em áreas como desenvolvimento de produto, propaganda e esforço de venda. A ameaça da entrada de novos participantes fixa limite à estratégia de preços, bem como no volume de investimento, com o objetivo de deter novos entrantes e, finalmente, a ameaça de produtos substitutos influi nos preços que a indústria pode cobrar, estabelecendo um teto para os mesmos.

Assim, a análise das cinco forças competitivas corresponde à busca da melhor posição para a empresa, a partir da qual são identificados os pontos fortes e pontos fracos peculiares a cada situação de mercado, bem como a influência destas forças na definição das estratégias competitivas.

² Porter utiliza o termo produto como referência ao produto final de uma indústria, aplicando igualmente a atividades de produção e serviços.

3.2 Forças Competitivas

As cinco forças competitivas - ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas da indústria refletem **“o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos, e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de circunstâncias particulares.”** (Porter, 1986,p.24).

As cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria bem como dão subsídios para o posicionamento de uma empresa na indústria, destacando também as áreas em que as tendências da mesma refletem ameaças e oportunidades. Determinadas características técnicas e econômicas de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. A seguir são descritas as características mais relevantes na determinação da intensidade de cada uma das forças competitivas.

3.2.1 - Ameaça de Entrada

A ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado.

A entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final.

Para Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição seja injetada nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

A intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende de barreiras de entrada estabelecidas pelas empresas já presentes na indústria. São seis as fontes principais de barreiras de entrada:

1-Economias de Escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o nível de produção aumenta, obrigando as empresas entrantes a ingressarem em larga escala ou sujeitarem-se a uma desvantagem de custo. Economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de uma empresa, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, rede de serviços, marketing, utilização de forças de vendas e distribuição. As economias de escala podem estar presentes também nas economias de escopo (utilização dos mesmos fatores para produzir bens diferentes) e economias monetárias (obtenção de fatores de produção com menores preços)

A integração vertical é também um tipo de barreira de entrada que gera economias de escala nos estágios de produção ou de distribuição, uma vez que nesta situação a empresa entrante deverá ingressar de forma integrada ou enfrentar uma desvantagem de custo, assim como uma possível exclusão de insumos ou mercados para o seu produto se a maioria dos concorrentes estabelecidos estiver integrado.

2-Diferenciação do Produto: a diferenciação tem origem na identificação de uma marca da empresa, seja através do serviço ao consumidor, nas diferenças dos produtos, pelo esforço de publicidade ou por ter entrado primeiro na indústria, entre outros, que desenvolvem um sentimento de lealdade em seus compradores.

A diferenciação cria uma barreira de entrada, dado que os novos entrantes são forçados a investirem pesado para romper os vínculos estabelecidos entre os clientes e as empresas existentes.

3-Necessidade de Capital: a necessidade de investir recursos financeiros em grande quantidade para poder competir cria barreira de entrada. O capital é essencial para os investimentos em instalações de produção, para manter estoques, cobrir prejuízos iniciais e até mesmo para atividades de risco como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento ou publicidade inicial.

4-Custo de Mudança: são os custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para o outro. Podem incluir aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de empregados, custos com testes e qualificações de nova fonte, e até mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento. Quando são altos constituem uma barreira de entrada.

5-Acesso aos Canais de Distribuição: uma nova empresa precisa ao entrar numa indústria, assegurar a distribuição para o seu produto, fazendo desconto de preços para convencer o

varejista a ceder espaço através de promessas de promoções e coisa semelhante. Se o acesso aos canais de distribuição (atacado e varejo) for limitado e quanto maior for o controle dos concorrentes sobre esses canais, mais difícil será a entrada na indústria.

6-Desvantagem de Custo Independente de Escala: Porter enuncia ainda alguns fatores que apresentam vantagens plenas de custos para as empresas estabelecidas em uma indústria, impossíveis de serem igualadas pelos entrantes potenciais, independente de economia de escala. Tais fatores são os seguintes: (a) tecnologia patenteada do produto (que são protegidos por patentes ou segredos); (b) acesso favorável às matérias-primas (as empresas estabelecidas têm o controle das fontes de matérias-primas mais favoráveis, ou têm sob controle a preços muito mais baixos do que o total); (c) localizações favoráveis; (d) subsídios oficiais (subsídios preferenciais do governo); e (e) curva de aprendizagem ou experiência (os custos declinam na medida em que uma empresa acumula experiência na fabricação do produto). Segundo Porter (1986), os efeitos da experiência refletem na redução dos custos - no marketing, na produção, na distribuição, e, principalmente, nas ações que envolvem alto grau de participação de mão-de-obra em operações e tarefas complicadas.

Por último, o governo, através de uma política governamental, pode também agir de maneira a limitar ou impedir a entrada de novas empresas na indústria com controles, como por exemplo: limites ao acesso de matéria-prima e licenças de funcionamento.

Além destas barreiras, outros fatores podem desestimular a entrada de novos concorrentes na indústria:

(a) Retaliação Esperada - Quando os entrantes em potencial têm expectativas de vigorosas retaliações, por parte das empresas já estabelecidas, a entrada pode ser dissuadida. A ameaça de retaliação é maior quando as atuais empresas têm: um passado de fortes retaliações aos entrantes, alta liquidez, excesso de capacidade instalada, alto grau de comprometimento com a indústria, ativos pouco líquidos ou ilíquidos e crescimento lento da indústria;

(b) Preço de Entrada Dissuasivo - Indústrias onde a rentabilidade é muito baixa não estimulam a entrada de novos competidores. A rentabilidade pode ser baixa por uma imposição do mercado ou pode ser uma estratégia, temporária, das empresas estabelecidas para impedir a entrada de novos concorrentes.

3.2.2 -Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.(Porter,1986).

Segundo Porter(1986), as empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, portanto, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade.

Conforme o referido autor, a concorrência de preços, por exemplo, é altamente instável, e muito provavelmente deixe toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais; uma vez iguados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que, a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta.

A intensidade da rivalidade pode ser analisada levando-se em consideração a interação de vários fatores, que são:

1- Concorrentes Numerosos e Bem Equilibrados: quando é grande o número de empresas em uma indústria, ou quando são poucas porém equilibradas em relação a tamanho e recursos, a rivalidade aumenta. Por outro lado, quando a indústria é dominada por algumas poucas empresas, altamente concentradas, as empresas líderes podem impor regras ou coordenar as ações das demais empresas através de meios como liderança de preços.

2- Crescimento Lento da Indústria: normalmente, para as empresas que procuram expansão da participação do mercado, o crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo, provocando uma situação muito mais instável do que quando a condição é de um crescimento rápido da indústria.

3- Custos Fixos ou de Armazenamento Altos: as empresas com custos fixos elevados, quando existe excesso de capacidade, provocam uma forte pressão que resulta numa rápida escalada de redução de preços.

4- Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: a diferenciação cria um sentimento de lealdade no comprador, o que gera um isolamento contra a concorrência. Por outro lado, a ausência de diferenciação faz com que a escolha dos compradores se baseie em grande parte no preço e no serviço, o que vem a resultar numa intensidade da competitividade entre as empresas da indústria.

5- Capacidade da Produção aumenta em Grandes Incrementos: as economias de escala podem proporcionar acréscimos excessivos na capacidade de produção, rompendo o equilíbrio entre oferta e procura da indústria, o que poderá determinar períodos alternados de supercapacidade e reduções de preços para a indústria.

6- Concorrentes Divergentes: são situações entre as empresas concorrentes de uma indústria em que os objetivos e estratégias são muito diferentes no que diz respeito à competição, ocorrendo um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo.

7- Grandes Interesses Estratégicos: são situações em que os objetivos de determinadas empresas consistem no estabelecimento de uma posição sólida no mercado em sacrifício da lucratividade, aumentando assim a instabilidade e a concorrência na indústria.

8- Barreiras de Saídas Elevadas: algumas empresas operando em prejuízo não abandonam a indústria na esperança de conseguir o retorno do seu investimento. Dada a dificuldade de saída destas empresas, a rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida, pois as empresas com excesso de capacidade de produção são forçadas a competirem, contribuindo para aumentar a rivalidade existente. Caracterizam situações como estas acordos trabalhistas muito altos, restrições de ordem governamental e social, inter-relações estratégicas como acesso ao mercado, etc.

3.2.3 - Ameaça de Produtos Substitutos

A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria.

Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Em sentido amplo, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que **“quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.”** (Porter, 1986, p.39).

Assim, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria.

Segundo Porter (1986, p.40), **“os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade**

off”de preço-desempenho com produto da indústria, ou (2) são produzidos por indústrias com lucros altos”.

3.2.4 - Poder de Negociação dos Compradores

Conforme Porter, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria.

A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

Portanto, um grupo de compradores tem grande poder de barganha nas seguintes circunstâncias:

- 1- *Volume de Compra ou Grau de Concentração dos Compradores em Comparação com a Indústria Ofertante*: se uma parcela grande das vendas é adquirida por um determinado comprador, isto faz com que aumente a sua importância nos resultados.
- 2- *Participação do Produto nos Custos Totais*: quanto mais significativos forem os custos pelos quais os compradores adquirem os produtos de que necessitam, maior será a pressão para comprarem os produtos ao preço mais favorável possível. Ao contrário, quando o produto vendido pela indústria representa uma fração pequena dos custos, o comprador é menos sensível ao preço.
- 3- *Padronização ou não Diferenciação dos Produtos*: neste caso, os compradores diante de muitas opções de vendedores jogam uma empresa contra a outra na certeza de poder contar sempre com fornecedores alternativos, forçando o preço para baixo.
- 4- *Poucos Custos de Mudança*: os compradores aumentam o seu poder de negociação quando o vendedor se defronta com custos de mudança. Por outro lado, altos custos de mudança prendem o comprador a determinados fornecedores.
- 5- *Lucratividade dos Compradores*: quando os lucros dos compradores são reduzidos, criam-se condições para eles buscarem a redução nos custos das compras. Porém, compradores com elevada margem de lucratividade são, em geral, menos sensíveis ao preço.

6- Ameaça de Integração para Trás: os compradores criam uma posição em que podem negociar concessões quando eles são parcialmente integrados ou representam uma ameaça real de integração para trás. Determinados compradores adotam uma integração para trás parcial, isto é, produzem parte do que necessitam de um determinado componente ou produto e compram o restante de fornecedores externos. Com isso detêm um forte poder de barganha, uma vez que as suas ameaças são concretas, reais. Além disso, a produção parcial própria lhes proporciona um conhecimento detalhado dos custos.

Por outro lado, o poder de negociação do comprador também pode ser parcialmente neutralizado quando as empresas na indústria ameaçam com uma integração para frente, ou seja, fabricar ou executar o serviço dos compradores.

7- Importância da Qualidade dos Produtos: os compradores são menos sensíveis aos preços quando a qualidade do seu produto é afetada pelo produto da indústria.

8- Disponibilidade de Informações: quando o comprador tem todas as informações relativas à demanda, os preços reais de mercado, aos custos dos fornecedores, ele aumenta o seu poder de negociação em relação a uma situação de informação deficiente. Assim, com informação total, os compradores têm condição de assegurar o recebimento dos melhores preços e contestar as queixas dos fornecedores de que sua rentabilidade está ameaçada.

Estas fontes de informações, que dão poder de negociação ao comprador da indústria, podem ter origem nos consumidores, compradores industriais e comerciais.

Assim, os consumidores tendem a ser mais sensíveis aos preços quando compram produtos não diferenciados, mas que representam uma despesa relativamente alta em relação às suas vendas, e menos sensíveis aos preços quando compram produtos em que a qualidade, por exemplo, é importante para eles.

Os compradores industriais e comerciais são representados pelos atacadistas e varejistas, que, além de sujeitos às mesmas regras dos consumidores, podem reforçar o seu poder de barganha em relação aos fabricantes (os varejistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos consumidores; os atacadistas, quando podem influenciar as decisões de compra dos varejistas ou de outras empresas para as quais vendem).

3.2.5 - Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma indústria ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem

comprometer a rentabilidade de uma indústria caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

As condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos. Porter cita as seguintes circunstâncias que caracterizam um grupo de fornecedor poderoso:

- 1- *Grau de Concentração dos Fornecedores*: quando os fornecedores são formados por poucas companhias e mais concentrados do que a indústria para a qual vendem, dispõem de maior capacidade de exercer uma influência sobre os preços, qualidade e condições.
- 2- *Inexistência de Substitutos para seus Produtos*: a ausência de produtos substitutos aumenta o poder de negociação dos fornecedores concentrados.
- 3- *Importância da Indústria para o Fornecedor*: os fornecedores terão mais influência sobre as indústrias quando a venda para uma determinada indústria não for significativa em relação ao volume total de suas vendas.
- 4- *Importância dos Insumos para a Indústria Compradora*: quando o insumo é importante para o sucesso do processo de formação do produto do comprador, ou para a qualidade do produto fabricado, aumenta o poder de negociação do fornecedor.
- 5- *Diferenciação dos Insumos ou Custo de Mudança para o Comprador*: os fornecedores podem neutralizar a possibilidade de o comprador jogar um fornecedor contra o outro através da diferenciação de seu produto como também através da elevação dos custos de mudança (equipamentos, assistência técnica, etc). Caso os custos de mudança incidam sobre os fornecedores o efeito é inverso.
- 6- *Ameaça de Integração para Frente*: esta circunstância se verifica quando a indústria se recusa a melhorar as condições de compra em relação aos fornecedores dos produtos utilizados pela indústria. Porter sugere ainda que, além de considerar os fornecedores como outras empresas, os recursos humanos (mão-de-obra especializada, por exemplo) também devem ser reconhecidos como fornecedores que exercem grande poder em muitas indústrias. Quando a força de trabalho é bem organizada, ou existe uma redução da oferta de mão-de-obra, o poder dos fornecedores de recursos humanos é alto.

A partir das cinco forças competitivas apresentadas, a empresa possui condições de elaborar uma estratégia competitiva, assumindo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

4- PANORAMA DO SETOR SUINÍCOLA

4.1- Alguns Aspectos da Dinâmica Internacional e Características Estruturais do Complexo

Na década de 80 os mercados domésticos dos países industrializados foram caracterizados por uma crescente sofisticação e segmentação. O comércio mundial de suínos ficou relegado aos segmentos de menor valor agregado e a participação dos países industrializados era motivada, sobretudo, pelo escoamento de excedentes a montante na cadeia (carcaça e produtos pouco elaborados).

A criação de suínos, embora presente em quase todos os países por ser uma atividade tradicional, destaca-se em alguns deles, principalmente naqueles em que o consumo é mais difundido ou onde o controle do mercado internacional é maior. A China, a Rússia, os Estados Unidos, a Alemanha e o Brasil detinham 72% do rebanho mundial (531.477.000 cab), em 1993, fato devido, especialmente, ao elevado nível de consumo nesses países (Síntese Anual da Agricultura,1995).

Em termos quantitativos, a produção mundial de carne suína foi de 70 milhões de toneladas em 1994 contra 66 milhões em 1993, ou seja, cresceu 5%, enquanto que a produção de frango somava 28 milhões de toneladas e a de bovinos 48 milhões (Suinocultura Industrial, Anuário, jan/1997).

A evolução da produção de suínos a nível mundial pode ser observada na tabela 1:

TABELA 1
PRODUÇÃO DE SUÍNOS NOS PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES

	(1000 t)				
	1992	1993	1994	1995 ⁽¹⁾	1996 ⁽²⁾
China	26.353	28.544	32.048	37.000	39.000
EUA	7.257	7.751	8.027	8.108	8.329
Rússia (Federação)	3.972	3.573	3.170	2.765	2.535
Alemanha	3.124	3.180	3.030	2.972	2.914
França	1.994	2.034	2.126	2.170	2.190
Brasil	1.250	1.215	1.330	1.360	1.360
Total	64.738	66.567	70.115	74.704	76.836

⁽¹⁾ 1995 - Previsão; ⁽²⁾1996 - Preliminar
Fonte : USDA, apud Suinocultura Industrial, 1997.

A China, individualmente, é responsável pela quase totalidade do aumento do abate de suínos entre 1987 e 1994. Por outro lado, em termos globais, as exportações de carne

suína têm-se mantido em torno de 7% do total produzido mundialmente, indicando, assim, que para a maioria dos países produtores esta é uma atividade predominantemente do mercado interno (Ipardes,1994).

Os principais países exportadores são a Holanda e a Dinamarca, que juntos supriram, em 1993, 45% das exportações mundiais. No aspecto sanitário, a Dinamarca está entre as melhores do mundo. Este fato decorre de uma iniciativa, 25 anos atrás, das entidades ligadas à área para melhorar o animal. Do total produzido na Dinamarca, 50% são de produtos industrializados e o restante consumido in natura. O mercado externo responde por 80% desta produção e o consumo per capita em 1994 foi de 66Kg/hab. Porém, o mercado mundial de suínos não é homogêneo, inexistindo polarização e, portanto, não havendo predominância de países no abastecimento mundial de carne suína.

Em termos de configuração regional, observa-se a formação de nichos, por diferentes razões. Tanto a CEE como os EUA são importantes exportadores para o Japão, sendo que a CEE também é responsável por 1/3 das importações dos EUA. Além do Japão, que tem apresentado nos últimos anos uma crescente deficiência de oferta interna, (elevando o volume de carne suína importada a um nível de 705.000 toneladas em 1993, dos quais 30% são oriundas dos EUA), um outro mercado praticamente dominado pela indústria americana é o mexicano, o qual importa carne congelada e resfriada e mesmo animais vivos (Ipardes,1994).

Na CEE, o mercado tem sido caracterizado pelo abastecimento da oferta interna com uma produção especializada de suínos concentrada na Alemanha, Dinamarca, Holanda, Bélgica e Norte da França. A Alemanha é a maior produtora e também a maior importadora,³ seguida da Itália, constituindo o eixo no comércio intra-CEE. Fora da Comunidade Econômica Européia, o Japão foi o país que mais comprou em 1993 (705 mil toneladas), vindo logo a seguir os EUA (302 mil toneladas) e Hong Kong (229 mil toneladas). A Dinamarca domina a produção de porco tipo bacon e exporta para a Inglaterra. A produção na Holanda também é voltada para a exportação.

³ A Alemanha, apesar de deter o maior rebanho e ser a maior produtora de carne suína, sofreu nos últimos anos, após a unificação, uma redução de seu rebanho devido a um excessivo abate em torno de 8 milhões de cabeças para atendimento momentâneo do abastecimento interno, gerando um aumento do volume de importação nesse período.

TABELA 2
IMPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA PELOS PRINCIPAIS PAÍSES -1990-1993

(em mil t)

PAÍS	1990	1991	1992	1993 ⁽¹⁾
Alemanha	645	809	925	1.010
Japão	488	590	690	705
Itália	527	554	611	626
Reino Unido	490	489	457	441
França	440	444	450	455
Ex - URSS	427	454	316	224
EUA	407	351	293	302
Hong Kong	230	226	202	229
Espanha	64	70	74	76
Total	4.234	4.446	4.489	4.559

⁽¹⁾ -Dados preliminares
Fonte: USDA, apud Síntese Anual da Agricultura, 1995

“Por outro lado, observa-se uma heterogeneidade nos padrões de consumo na CEE, caracterizada, pelo bacon na Inglaterra, porco fresco na Alemanha, Charcuterie Salaison na França e na Itália”(Wilkinson,1993,p.27), existindo também uma forte tendência para a automação e informatização dos processos industriais, com vistas a reduções de custos e principalmente a flexibilizar a estrutura produtiva para melhor atender a demanda cada vez mais diversificada. Muito embora a CEE seja autosuficiente, também importa carcaças, de acordo com o ciclo de produção, e exporta produtos industrializados.

TABELA 3
DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO DE CARNE SUÍNA ENTRE OS PRINCIPAIS PAÍSES EUROPEUS

PAÍS	PRODUÇÃO (%)
Alemanha	23
França	14
Espanha	13
Holanda	11
Dinamarca	10
Itália	10
Reino Unido	7
Outros	11

Fonte: USDA, apud IPARDES, 1994

O consumo mundial de carne suína apresentou um pequeno aumento nos últimos cinco anos, sendo que o maior mercado está concentrado na China, que representa em torno de 50% do volume consumido mundialmente. A carne suína é a mais consumida no

mundo. Ela respondeu entre 1992 a 1996 por 44% do total do consumo de carnes, enquanto a carne de bovino respondeu por 29% e a de frango por 27% do consumo mundial.

TABELA 4
COMPARAÇÃO ENTRE O CONSUMO MUNDIAL DE CARNE BOVINA, AVES E SUÍNOS - 1992/1996 (em mil de toneladas)

ANO	CARNE BOVINA	CARNE DE FRANGO	CARNE SUÍNA
1992	46.730	39.573	68.039
1993	45.142	41.166	68.940
1994	45.762	43.260	70.716
1995	46.226	46.226	74.239
1996	45.596	48.729	73.899

Fonte: Avicultura Industrial, jun/1997

Em termos per capita, há uma superioridade dos países europeus em grande parte associada à tradição de consumo deste tipo de carne e também ao clima frio na maioria deles. No caso da China, apesar de deter o maior rebanho mundial de suínos, seu mercado é quase exclusivamente doméstico.

TABELA 5
CONSUMO PER CAPITA MUNDIAL DE CARNE SUÍNA (Kg/pessoa/ano)

PAÍS	1992	1993	1994	1995 ⁽¹⁾	1996 ⁽²⁾
USA	31.1	30.7	31.1	30.9	31.3
Áustria	49.2	50.8	50.3	50.5	50.3
Bélgica /Luxemb	52.6	53.6	52.8	53.4	53.3
Dinamarca	67.8	75.8	66.1	64.8	64.6
França	37.5	36.3	36.1	36.1	36.0
Alemanha	47.7	48.6	46.9	46.4	45.6
Itália	32.1	32.8	32.7	32.8	32.8
Holanda	42.3	54.1	44.1	44.6	45.1
Espanha	50.1	53.3	52.6	52.4	52.2
Federação Russa	18.9	17.6	16.5	14.7	13.7
China	22.4	23.9	26.4	30.1	31.3
Hong Kong	35.1	36.5	38.1	38.1	37.8
Japão	16.8	16.6	16.7	16.9	16.8

Fonte: USDA, apud Suinocultura Industrial, jan/1997

⁽¹⁾ - Previsão

⁽²⁾ - Dados Preliminares

Em termos globais, a produção tem aumentado associada a um acréscimo de 10% no volume consumido entre 1988 e 1993, refletindo uma firme expansão do mercado(Ipardes,1994).

TABELA 6
EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA PELOS PRINCIPAIS PAÍSES -1988-1993

(em mil t)

PAÍS	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Alem.Ocid	416	213	356	250	150	148
Dinamarca	844	842	873	967	1030	1135
Holanda	990	1027	1056	1012	1014	1000
França	180	190	210	252	300	320
Belg. Lux.	344	369	359	435	446	468
Hungria	133	135	210	144	110	105
EUA	88	119	108	128	185	204
Canadá	319	305	314	266	300	260
China	170	203	235	268	150	200

Fonte: USDA, apud IPARDES, 1994 e Síntese Anual da Agricultura, 1995

Contudo, a dinâmica do mercado suinícola não é dada pelo simples jogo da oferta e da procura, ou seja, são fundamentais as vantagens competitivas obtidas pelos integrantes do mercado para conquistar oportunidades entre os países importadores. Tal vantagem é resultante da intensa segmentação do mercado, nas quais se sobressaem os avanços na área tecnológica obtidos nessa indústria.

Neste sentido, as vantagens determinantes do mercado são provenientes dos baixos preços, cortes especiais, basicamente de carne de baixo conteúdo de gordura, os quais têm sido explorados pelos Estados Unidos, Holanda e Dinamarca. Observa-se, então, que a competitividade desses países está se configurando na obtenção de um produto tecnologicamente mais desenvolvido, isto é, um produto resultante de intensa modernização de equipamentos, de investimentos em P & D, da redução dos custos de alimentação, etc.

Neste contexto, apesar do rebanho chinês ser grande, sua participação no mercado mundial é insignificante devido ao fato de o suíno criado na China ser do tipo banha e com longo tempo de maturação. Apesar do baixo custo da força de trabalho (abundante oferta de trabalhadores) propiciar um ganho em termos de produção,

“esse sistema de criação de suínos resulta num animal pouco aceitável no mercado internacional, em virtude da predominância do suíno tipo carne, cuja tendência combina investimento na redução do nível de colesterol com mudança no padrão de consumo, dando maior importância aos produtos com baixo teor de gordura.”(IparDES,1994, p.16)

Tem-se, então, como principais competidores os Estados Unidos e a CEE, que se destacam no investimento em tecnologia genética e na melhoria de condições de infraestrutura, aspectos principais dos ganhos de competitividade no mercado internacional.

Aliado a estes fatores, outros determinantes da competitividade no mercado internacional podem ser destacados: um importante aspecto associa-se aos diferenciais de custo de alimentação animal e às políticas de suporte na forma de subsídios ou estímulos às exportações. No caso da alimentação, os criadores norte-americanos de suínos desfrutam de uma vantagem em relação aos seus concorrentes por terem maior acesso aos grãos, que são os componentes fundamentais da dieta animal.

Além disto, o ambiente concorrencial nos mercados domésticos dos países industrializados (EUA e CEE) bem como a competitividade internacional têm sido sustentados por um conjunto de políticas de suporte, que combinam medidas protecionistas com mecanismos de intervenção e sustentação de preços que estimulam aumentos da produtividade, e medidas de incentivos às exportações por meio de subsídios tanto por parte da CEE como, sobretudo, pelos EUA. Estes incentivos podem ser divididos em três modalidades: a) subsídios internos, que tornam os preços mínimos muito altos para favorecer o produto local; b) subsídios à exportação, que são feitos diretamente aos produtores agrícolas para que sejam exportadores; e c) mudanças nas normas técnicas existentes para criar dificuldades para a entrada de uma infinidade de produtos de outros países.

Outro aspecto fundamental no mercado internacional refere-se às condições de acesso aos mercados compradores, restrito principalmente por barreiras não-tarifárias. Regulamentos severos sobre o controle de qualidade e normas de higiene e controle sanitário são cada vez mais cruciais no padrão de concorrência do setor, significando um forte limite à entrada de produtos estrangeiros. Tanto a CEE quanto os EUA impõem exigências de controle sanitário, que abrangem principalmente a origem do produto.

Desse modo, a superação destas barreiras sanitárias impõe duas condições básicas: a primeira se refere ao atendimento às exigências por parte dos países importadores quanto à eliminação de focos de incidência de doenças nas áreas de criação e a segunda é a superação do clima psicológico próprio do consumidor que necessita de uma segurança que vai além das exigências legais.

O novo padrão de concorrência caracterizado por uma crescente sofisticação e segmentação do mercado, bem como os importantes avanços genéticos estão levando a uma renovação no mercado suinícola, melhorando sua produtividade e qualidade.

“A nível industrial, a prioridade tem sido dada à polivalência na área de abate, combinada com tecnologias que mantêm a identidade do produto (códigos de barra internos que identificam a origem e tipo de cada corte de carne, por exemplo) e sistemas flexíveis que, cada vez mais, orientam a produção na direção de uma demanda diversificada e sob a forma de encomenda”(Wilkinson,1993,p.3).

No entanto, é importante ressaltar os caminhos que são apresentados para a suinocultura mundial. Em recente seminário realizado no final de 1996 em Indianápolis nos Estados Unidos, o Dr Thomas E. Elam, economista PhD da Elanco Animal Health, afirmou que a produção de carne suína no mundo está aumentando devido aos seguintes fatores:

- 1 - crescimento global da população mundial;
- 2 - avanço chinês no consumo de carne;
- 3 - é a carne preferida em muitos países (reflexo disto é o fato de ser a carne mais consumida no mundo, sendo que a Europa absorve 40Kg/habitante/ano);
- 4 - é um produto flexível estando presente tanto no mercado de carnes frescas como processadas;
- 5 - aumento contínuo da escala de produção, via integração e venda com marca, o que reflete a garantia da qualidade exigida pelos consumidores e;
- 6 - aumento no comércio internacional, com a queda das barreiras(como exemplo, o Programa de Controle da Peste Suína, que eliminou a doença dos rebanhos do sul do Brasil, principal região produtora, garantindo a certificação de isenção para os Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, para facilitar a entrada destes Estados no mercado internacional) (A Granja do Ano, 1997/1998).

Importantes avanços na área tecnológica vão contribuir também para determinar o ritmo e a direção das transformações no setor suinícola, caracterizados pela supremacia americana e européia, decorrente do domínio do mercado por meio de inovações no campo da genética e de seus ganhos crescentes em produtividade.

4.2 - Alguns Aspectos da Dinâmica Suinícola Brasileira

A suinocultura no Brasil é uma atividade predominantemente de pequenas propriedades rurais, e está prioritariamente voltada para as necessidades dos próprios criadores, tanto em termos de geração de renda como de auto-abastecimento.

Nos últimos 40 anos, o retrato da suinocultura brasileira sofreu grandes transformações. Os suínos, que antigamente eram criados soltos, como animais domésticos e alimentados com sobras de alimentos, hoje, na sua grande maioria, são confinados em instalações apropriadas. A alimentação, por sua vez, é composta de alimentos como o milho, farelo de soja e trigo e suplementada por complexos vitamínicos e minerais. Com isto, um animal que demorava 12 meses para atingir o peso ideal, atualmente, entre 5 e 6 meses, é abatido sem gordura, com 90Kg e com um grande rendimento cárneo (Borges, 1993).

A importância da suinocultura no contexto nacional reside não só no grande contingente de produtores envolvidos, como também no volume de empregos diretos e indiretos gerados (2,5 milhões somente na região sul e nos estados de São Paulo e Minas Gerais) e pela capacidade de produzir grande quantidade de proteína de alta qualidade em reduzido espaço físico e curto espaço de tempo, quando comparado a outras espécies de médio e grande porte (Gomes et alli,1992). Essa, no entanto, não é a perspectiva da atividade suinícola enquanto componente do sistema industrial integrado, no qual a criação está voltada para as necessidades da indústria.

As transformações ocorridas nos anos 70 proporcionaram um intenso processo de transformação produtiva, não só a base técnica foi totalmente alterada como ocorreu uma modernização graças às políticas agrícolas e industriais (financiamentos, etc) que permitiram a consolidação de uma estrutura industrial com nível tecnológico semelhante ao predominante no cenário internacional.

No entanto, o consumo de suínos ficou estagnado em torno de 7,5Kg entre 1970 e 1993, apresentando um relativo aumento a partir de 1994, enquanto o de aves teve um crescimento explosivo, aumentando de 2,3Kg para 17 kg no mesmo período, como pode ser observado na **tabela 7**:

TABELA 7
EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNES NO BRASIL 1970/1996

ANO	FRANGO (Kg/hab.)	BOVINO (Kg/hab.)	SUÍNO (Kg/hab.)
1970	2,3	22,2	7,6
1975	4,9	19,2	7,1
1980	8,7	17,2	8,2
1985	8,9	12,1	6,9
1990	13,4	12,5	6,9
1991	15,0	19,0	7,5
1992	16,0	18,3	8,0
1993	17,0	17,3	8,1
1994	19,0	18,0	8,4
1995	23,2	22,4	9,0
1996*	22,05	21,9	9,3

(*) Estimativa, Fonte: IPARDES, 1994, Revista A Granja, jun/1996, Revista Aves&Ovos, fev/1995, Suinocultura Industrial. jan/1997, Anuário da Avicultura Industrial, dez/97.
Produção de carne bovina considerada apenas com abate inspecionado. Estima-se um volume de 40 a 50% de abate clandestino por ano.

A estagnação do consumo de suínos (entre 1970/1993) está relacionada a outros fatores que vão além da questão tecnológica, apesar desta se constituir como elemento mais importante para a redução de custos e de preços, e, portanto, para o aumento do consumo. No caso da indústria avícola, a incorporação de tecnologia através da utilização de máquinas e equipamentos automáticos, baseados na eletro-mecânica, é facilitada pelo tamanho do animal e sua padronização, ao contrário do suíno, além do que, o setor de aves já incorpora tecnologia de melhoramento genético difundido em nível internacional e o setor de suínos só mais recentemente passou a ser alvo de pesquisa genética.

Outro fator importante está relacionado com as barreiras no próprio padrão de consumo da sociedade brasileira, que privilegia outros tipos de carnes, e também a entres no costume da população e alguns tabus relacionados à sua qualidade e aos seus efeitos sobre a saúde, além da influência de preços (em virtude do alto custo de produção de carne suína).

Contudo, a partir de 1994 a suinocultura brasileira passou por um período caracterizado pelo aumento no consumo per capita, atingindo 9,0 Kg/hab, em 1995, superior a média histórica (entre 7,5Kg e 8 Kg/habitante/ano), e com uma estimativa ainda melhor para 1996 de 9,3Kg/Hab.

Alguns fatores contribuíram para a expansão da atividade suinícola e, entre eles, podemos citar: o segundo menor custo de produção do mundo, sendo superado apenas pela China; a busca da certificação de isenção para a Peste Suína Clássica (PSC), que permitirá ampliar nossos volumes de exportação; as recentes determinações do governo quanto à apresentação da carne ao consumidor, o que contribuiu para acelerar a aceitação da proteína pelo público; o lançamento pelos principais frigoríficos de suínos do Brasil de linhas especiais de cortes e derivados de carne de porco para tentar alavancar o consumo (a tendência é o enobrecimento dos cortes, preços menores, produtos auto-serviço, semiprocessados e embalagens especiais que facilitem a preparação dos pratos) e; principalmente a intensiva campanha de marketing, iniciada em 1995, como meio de desmistificar o produto junto ao consumidor, o que está permitindo o aumento do consumo doméstico.

Aliado a estes fatores o país vem procurando desenvolver diretrizes sobre a questão sanitária da produção, bem como planos sobre qualidade e produtividade na busca de melhores índices de eficiência produtiva como forma de garantir menores custos de produção e, conseqüentemente, mais competitividade.

“Mesmo que ainda seja preciso incorporar mais tecnologia às granjas, ninguém pode negar a evolução da suinocultura brasileira na última década. Os índices de produtividade obtidos são semelhantes aos verificados em granjas canadenses, altamente eficientes. Os avanços aconteceram no ganho diário de peso, espessura de

toicinho, conversão alimentar⁴ e tempo de terminação”(Jerônimo Antônio Fávero, que atua na área de melhoramento genético da EMBRAPA, em entrevista à revista Suinocultura Industrial, 1997).

De uma maneira geral, o mercado interno de suínos pode ser caracterizado da seguinte maneira:

(a) consumo sofisticado - grupo de consumidores caracterizado por suas altas rendas, com padrão de consumo semelhante ao internacional, colocando-se dessa forma como alvo das inovações tecnológicas introduzidas pelas grandes empresas do setor;

(b) consumo de massa - grupo de consumidores médios (assalariados ou com renda regular), cujo padrão de consumo não atinge os níveis de sofisticação do segmento acima. Esse grupo de consumidores não estimula o processo de inovações das empresas por proporcionar uma condição de mercado para a indústria, que não faz parte da sua pauta de exportações. Porém, este tipo de consumo permite a sobrevivência no mercado interno de segmentos integrados por pequenas e médias empresas, devido à baixa exigência tecnológica e à inexistência de barreiras significativas à entrada.

(c) consumo do mercado informal - é o segmento mais significativo em termos de consumo potencial, reflexo da crise econômica e das características de concentração de renda do país. O padrão de consumo desse segmento está ligado a formas de suprimentos relacionadas ao baixo nível de abate e do processamento não inspecionado, bastante significativo no setor de suínos. Além disto, inclui-se neste segmento do mercado informal o consumo de suínos criados para sustento dos próprios produtores.

No contexto do mercado externo, o Brasil exportava carne suína até 1977. De 1977 a 1987 estas foram interrompidas devido à suspeita de peste suína, que afastou este produto dos mercados internacionais, como pode ser apreciado na **tabela 8**:

⁴ Conversão Alimentar: Quantidade de alimento em Kg consumida pelo animal para transformar-se em um Kg de peso vivo. Em propriedades com alto padrão tecnológico, este índice chega a alcançar 2,8:1

TABELA 8
PRODUÇÃO, CONSUMO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA -
BRASIL(1980/1996)

(1000t)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CONSUMO (Per Capita/Kg)
1980	1150	-	-	8,2
1981	1183	1.2	-	8,3
1982	1105	2.6	-	7.7
1983	1040	2.3	-	8.0
1984	960	6.3	-	7.2
1985	966	10.0	-	6,9
1986	1080	39.7	34	7.7
1987	1200	20.0	35	8.1
1988	1100	20.0	-	7.5
1989	950	11.3	60	6.7
1990	1050	18.0	-	6,9
1991	1150	15.0	-	7,5
1992	1250	44,0	-	8,0
1993	1215	35,0	-	8,1
1994	1300	40,0	20	8,4
1995	1450	34,0	25	9,0
1996*	1650	57,0	-	9,3

(*) Estimativa da Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS)

Fonte: Revista Nacional de Carne, 1992, apud Wilkinson, 1993, Maara/Dfara/SIF/SC e Instituto CEPA/SC, apud Síntese Anual da Agricultura, 1994 e 1995 e Suinocultura Industrial, 1997.

No final dos anos 80 abriu-se a possibilidade de retomar as exportações de carnes suínas. De um lado o mercado europeu, cujas exigências sanitárias estão sendo atendidas pelos exportadores brasileiros, e do outro lado o Mercosul, cujas fronteiras estão abertas desde janeiro de 1995 (**tabela 9**).

Prova disto são os excelentes resultados apresentados pelo setor no ano de 1996, quando apresentou um aumento no volume exportado de 34 mil toneladas (em 1995) para 57 mil toneladas em 1996 (**tabela 8**), o que representou um incremento de 67%, sendo que os principais mercados para o produto brasileiro são a Argentina e Hong Kong (**tabela 9**).

Contudo, o incremento das exportações brasileiras de carne suína deverá se intensificar, principalmente para a Europa, após a declaração feita pelo Escritório Internacional de Epizootias (OIE), na França, de que os Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul estão livres da Febre Aftosa e Peste Suína Clássica, colocando os dois Estados na mesma posição de Paraguai e Argentina, países já considerados livres da doença e habilitados à exportação para Europa.

Prova da retomada das exportações brasileiras de carnes de suínos para a Europa é a parceria técnica que o Brasil tem mantido com a Itália a fim de avaliar sua estrutura

de sanidade animal, saúde pública e inspeção dos serviços veterinários, como forma de harmonizar a estrutura sanitária nacional com os padrões da Comunidade Européia, visando equivalência de suas legislações e defesa sanitária. Não se deve ignorar também a abertura do mercado russo para os produtos brasileiros de carne suína, como resultado de um acordo sanitário firmado entre o Brasil e técnicos russos. (Revista Nacional de Carne, set/1997).

TABELA 9
EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CARNE SUÍNA, SEGUNDO PAÍS DE DESTINO
- 1992-1995

DESTINO	(em toneladas)							
	1992		1993		1994		1995	
	cortes	Carc.	cortes	Carc.	cortes	Carc.	cortes	Carc.
Argentina	14.597	4.819	12.790	925	9.640	-	9.013	-
Cabo Verde	477	-	38	-	1.500	-	-	-
Ilhas Canárias	2.204	-	1.069	2	-	-	-	-
Gabão	636	3	65	-	28	-	-	-
Alemanha	938	113	452	-	533	-	360	-
Hong Kong	16.764	280	16.322	-	16.677	26	16.996	72
Japão	440	-	684	-	361	-	116	-
Holanda	1.014	-	229	-	474	-	-	-
Espanha	512	22	131	-	-	-	-	-
Suíça	898	-	734	-	448	-	235	-
Uruguai	470	20	716	-	1.008	234	1.275	-
Outros	273	-	615	-	1.567	2	574	15
TOTAL	39.223	5.257	33.844	927	32.236	262	28.569	87

Fonte: ABECS (Associação Brasileira dos Exportadores de Carne Suína), apud Suinocultura Industrial, jan/1997.

Parte preponderante do abate de suínos, estimada ao redor de 70% do total, é consumida sob a forma de produtos processados, sendo o restante consumido “in natura”. Esse padrão de consumo decorre dos preços relativos de cada carne, sendo que a carne suína apresenta um preço de mercado muito próximo ao da carne bovina, que tem a preferência do consumidor brasileiro. A carne de frango, por sua vez, custa cerca de 40% menos que a carne de boi.

Como os preços das carnes são decorrentes da tecnologia de produção e disponibilidade dos fatores, a criação de bovinos, por utilizar basicamente pastagem natural, apresenta um reduzido custo de produção. A criação de suínos, por utilizar basicamente cereais e ingredientes naturais ou sintéticos de alto preço, muitas vezes importados, e por

necessitar de maiores investimentos fixos, somado a um menor rendimento de carne por carcaça, acaba chegando no mercado com um preço tão elevado quanto a carne bovina.

A utilização da carne suína é feita, principalmente, em embutidos, produtos curados e produtos pré-preparados, o que agrega o valor ao preço da carne, sendo que os produtos industrializados são consumidos na sua totalidade pelo mercado interno, com inexpressivas exportações.

Com relação à quantidade e ao consumo de carnes suínas, de acordo com as diversas regiões do país, observa-se um maior consumo de carnes suínas nas regiões mais desenvolvidas como o centro-sul bem como uma produção de suínos em forte crescimento, como pode ser observado na **tabela10**:

TABELA10
REBANHO SUÍNO POR REGIÃO GEOGRÁFICA/ 1994

REGIÃO	N Cabeças (milhões)	%
Sul	11,9	35,95
Sudeste	6,5	19,64
Nordeste	8,1	24,47
Centro Oeste	4,2	12,69
Norte	2,4	7,25
TOTAL	33,1	100,00

Fonte: USDA, apud Suinocultura no Brasil, 1995

O rebanho do Nordeste, sendo de subsistência, destaca-se pelo seu aspecto quantitativo, embora a implantação de projetos com características industriais venha modificando este panorama.

Na região sudeste, a produção vem sofrendo remodelações tecnológicas que poderão, em pequeno espaço de tempo, ampliar sua produtividade. Nas regiões Centro-Oeste e Norte, embora com nítidas possibilidades de expansão em alguns estados devido ao desenvolvimento da produção de milho e soja, necessita ampliar a assistência técnica para o setor.

Há de se destacar que a região Centro-Oeste tem-se consolidado ao longo dos anos 80 e 90 num pólo de atração para os grupos agroindustriais de todo país. A explicação para a migração de recursos para a região Centro-Oeste foi consequência de diversos fatores: **“A excessiva concentração da agroindústria de carnes no Sul do país foi um deles, pois há uma tendência de os agentes econômicos buscarem pulverizar essa indústria,**

considerando aspectos estruturais e conjunturais”⁵. Nesses aspectos estruturais e conjunturais incluem-se a saturação da matéria -prima, pois as empresas começaram a buscar fronteiras agrícolas novas onde a produção de grãos não seja limitada como é em Santa Catarina; o fornecimento de energia no Meio-Oeste e a melhoria das estradas vicinais nas áreas em que as empresas atuam, com suas unidades, e a ligação com os produtores rurais, que para elas se encarregam da criação de suínos.

Esta transformação do Centro Oeste em nova fronteira está relacionada também com a existência de diversos projetos de desenvolvimento com recursos financeiros, muitas vezes subsidiados. De 1987 a 1991 foram financiados 10 projetos pelo BNDES, e outros da SUDAM. (Mior, 1992)

Desta forma, os grupos líderes do setor, Sadia e Perdigão, incorporaram o Centro-Oeste nas suas estratégias de ocupação espacial, e fazem desta região sua principal fonte de obtenção de soja.

Porém, Mior (1992) argumenta que a implementação da cadeia soja-ração-carne não foi feita nos níveis planejados na região Centro-Oeste, indicando que a região poderia apresentar problemas para viabilizar o sistema de integração. Dentre eles o referido autor cita: a) a inexistência de infra-estrutura material (energia elétrica, telecomunicações, rodovias); b) a inexistência de uma estrutura social adequada para implementação do sistema de integração e; c) a suinocultura é ainda a atividade pecuária mais dominada pelas condições biológicas do processo produtivo, ou seja, que menos foi apropriada industrialmente. Esta especificidade demonstra que a atividade suinícola ainda depende da tradição camponesa de cuidar da parição e da criação de animais domésticos. Tradição esta presente sobretudo nos produtores de origem européia, presentes no sul do Brasil.

Desta forma, estes constrangimentos técnico-produtivos estão dificultando o incremento na produção, especialmente a integrada, na região Centro-Oeste. Este aspecto, associado à representatividade em termos de participação da região Sul no total de animais abatidos e a presença dos grupos líderes nesta região, colocam a revalorização da região Sul como produtora e industrializadora de carne suína.

Os Estados do Sul lideram a suinocultura brasileira, em razão da constante preocupação com a melhoria genética e sanitária e a implantação de modernos sistemas de produção. Localiza-se também, nesta região, a maior parte dos parques industriais de transformação (**tabela 11**).

⁵ Ricardo Robert Menezes, diretor de relações institucionais da Perdigão, em entrevista ao jornal Diário Catarinense - Informe Especial de 25/02/97.

TABELA 11
PRODUÇÃO DE SUÍNOS CONTROLADA PELA SIF NA REGIÃO SUL E
RESPECTIVAS PARTICIPAÇÕES PERCENTUAIS, SEGUNDO OS ESTADOS
PRODUTORES-1985/1996

ESTADO	1985		1990		1996	
	(n cab)	%	(n cab)	%	(n cab)	%
Santa Catarina	3 507 999	54,3	3 908 350	53,2	6.740.000	49,4
Rio G. do Sul	1 512 698	23,5	1 871 814	25,5	3.760.000	27,6
Paraná	1 404 178	21,9	1 565 261	21,3	3.140.000	23,0
TOTAL Região Sul	6 424 873	100,0	7 345 425	100,0	13.640.00	100,0

Fonte: ANAB apud IPARDES, 1994 e Informe Conjuntural, abril/1997.

A crescente concentração da produção nessa região explica-se por alguns fatores: primeiro porque esta região constitui-se numa importante produtora de milho, insumo básico para a produção de rações; em segundo, pela existência de uma estrutura fundiária com significativa proporção de pequenos produtores agrícolas, que, em geral, produzem suínos de forma independente, e que nos últimos anos tenderam a se integrar com os frigoríficos; e, por último, o fato de que nessa região as empresas da indústria de suínos operam com base em grande escala, apresentando ganhos pela diversificação na produção de outros tipos de carnes, principalmente frangos.

O nível de concentração industrial nos três estados do sul responsáveis por 70% do abate nacional é apresentado na **TABELA 12**:

TABELA 12
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS EMPRESAS LÍDERES NA PRODUÇÃO DE
SUÍNOS NOS TRÊS ESTADOS DO SUL (1990)
(%)

Empresa	Paraná	Sta Cat.	R.G.do Sul
Sadia	45	16	23
Perdigão	-	20	12
Sud.Coop.Med	36	-	-
Batavo	15	-	-
Ceval	7	12	-
Cascavel	4	-	-
Coop.Central	-	14	-
Chapecó	-	11	-
Riosulense	-	5	-
Eliane	-	4	-
Prenda	-	-	18
Coop.encant.	-	-	7
Frig.Erichem	-	-	7
Coop.Get.Var.	-	-	5

Fonte: Mior,1992

Outro ponto importante da liderança das empresas da região Sul, além da diversificação, é a diferenciação dos produtos.

O desenvolvimento de novos produtos torna-se uma tendência entre as líderes da indústria de suínos no Brasil, acompanhando a tendência mundial direcionada para a ocupação de mercados de rendas mais elevadas e com novos hábitos de consumo alimentar.

Ressalta-se, também, o marcante processo de modernização das empresas líderes no decorrer dos anos 80. Esse processo acompanhou a expansão dos maiores grupos da indústria, e se expressou por investimentos na implantação de novas fábricas e na aquisição de plantas industriais já existentes.

Este processo se acelerou no decorrer dos anos 80 e continua desenvolvendo-se entre as líderes na indústria. Conforme Campos (1995, p.104),

“são muito diversificadas as formas e a intensidade de implantação dos processos, que ocorrem pela introdução de equipamentos automatizados ao longo da linha de produção; pela implantação de processos contínuos automatizados, envolvendo um conjunto de equipamentos com layouts específicos; ou pela implantação de sistemas de controles completos ou em pontos específicos do processo”.

Finalmente, observa-se que o desenvolvimento histórico da suinocultura no Brasil, em especial nos estados do Sul, tem-se baseado no sistema de integração entre a indústria frigorífica e os criadores, refletindo as estratégias adotadas pela indústria no tocante ao controle sobre a qualidade da matéria-prima. Este sistema de integração tem-se caracterizado como peça fundamental para aumentar o grau de competitividade das empresas.

O processo de integração vertical e de diversificação para outros tipos de carnes apresentou, como consequência, o desenvolvimento de unidades produtivas diversas em torno do núcleo básico das unidades processadoras de carne. Ao lado da expansão das unidades de suínos e aves, quer por ampliações ou por aquisições, consolidaram-se também: a) unidades produtoras de rações e empresas ligadas à produção de óleo e farelo de soja e industrialização de milho, b) as unidades ligadas à exploração agropecuária, c) as unidades ligadas à distribuição e d) unidades de serviços.

O crescimento das empresas e grupos através de aquisição de unidades industriais tem sido uma característica marcante do desenvolvimento da indústria de carnes no Brasil. Quer por decorrência dos processos de integração vertical, quer como forma de ampliar fatias de mercado, ou ainda como forma de entrar na indústria.

Este conjunto de fatores, evolução das empresas líderes na direção de produtos industrializados, as estratégias de diferenciação e qualidade do produto e os importantes avanços na oferta genética apontam para uma retomada do setor de suínos nos anos 90.

5 - FORMAÇÃO DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS EM SANTA CATARINA

5.1 - Características da Evolução Industrial do Setor

A história da atividade suinícola no estado de Santa Catarina começa na segunda metade do século XIX, e tem relação direta com a ocupação do Vale do Itajaí, a partir de 1850, pelos imigrantes europeus.

As colônias se desenvolveram com base em uma agricultura familiar orientada para o auto-consumo e, inicialmente de forma secundária, para o mercado. Os camponeses produziam leite, trigo, cevada, aveia, centeio, porcos, aves e mais tarde milho.

Esta fase, que pode -se considerar como indo do início da colonização até meados da década de 30, é marcada pelo esforço da economia local em estabelecer ligações comerciais com a economia englobante. Inicia-se neste período a colonização da região oeste e do vale do Rio do Peixe, deslocando a criação de suínos do Vale do Itajaí. A mão-de-obra excedente no Rio Grande do Sul se instala no Oeste e se orienta para a produção de milho e para a criação de suínos.

A partir daí, a atividade suinícola se concentra no Oeste e no Vale do Rio do Peixe, favorecida principalmente pelas melhores condições do meio, pela produção de milho no Oeste e pelo fenômeno da industrialização e de urbanização do Vale do Itajaí.

Inicia-se na década de 30 a comercialização de excedentes da produção de subsistência,

“o desconhecimento de um referencial de preços relativos tornou os pequenos produtores presas fáceis de comerciantes. Contudo, a fertilidade de terras quase virgens, bem como a relativa abundância destas, não colocara maiores problemas à reprodução da unidade familiar, mesmo considerando a transferência de excedentes em suas relações comerciais”(Borges, 1993, p.25).

O crescimento da atividade comercial, que se estende de 1935 até 1945, trouxe como consequência a expansão da base geográfica de atuação dos capitais comerciais. A suinocultura se firma como principal atividade comercial da região. Uma característica importante neste período, apesar da pouca diferenciação em relação ao período anterior no que se refere à relação entre o capital mercantil e pequena produção, é a importância da crescente integração do número de novas unidades familiares no ciclo comercial. Igualmente neste período houve uma certa concentração de capital que permitiu o desenvolvimento posterior da economia da região.

A consolidação de uma oferta crescente de suínos constituiu-se no ambiente ideal para o surgimento dos primeiros frigoríficos que, com o passar do tempo, além de centralizarem o comércio da região, vão determinando a dinâmica das relações no processo produtivo das duas principais atividades agrícolas do Oeste Catarinense, a suinocultura e a avicultura.

A concentração e centralização de capitais comerciais culminou com a criação dos primeiros frigoríficos na década de 40, se multiplicando até a década de 60. Nesta fase a região já estava definitivamente integrada na divisão nacional do trabalho, fornecendo carne suína e subprodutos. Os suínos, então, passam a ser produzidos tendo em vista já a sua comercialização e não mais para simples subsistência.

Fruto da concentração destes capitais acumulados principalmente na comercialização de suínos, já no ano de 1940, surge o primeiro frigorífico na região, a Perdigão S/A Indústria e Comércio.

TABELA 13

FUNDAÇÃO DOS PRINCIPAIS FRIGORÍFICOS SUINÍCOLAS CATARINENSES

Empresa	Região de Implantação	Ano de Fundação
Perdigão S/A Comércio e Ind.	Vale do Rio do Peixe	1940
Com. e Ind. Saulle Pagnoncelli	Vale do Rio do Peixe	1942
Sadia Concórdia S/A	Vale do Rio do Peixe	1944
S/A Ind. e Com. Chapecó - SAIC	Oeste	1952
Frigorífico Seara	Vale do Rio do Peixe	1956
S.A Frigorífico Itapiranga	Oeste	1962
Frigorífico Sul Catarinense	Sul	1963
Coop. Central Oeste Catarinense	Oeste	1969
Agro Indl. Eliane S.A	Sul	1970
Frigorífico Rio Sulense	Vale do Itajaí	1973
Frigorífico São Carlos- FRISCAR	Oeste	1975

Fonte: Federação das Indústrias de Santa Catarina, FIESC, apud Borges, 1993

Este complexo agroindustrial que começava a se constituir passou a fomentar a suinocultura em todo Oeste Catarinense. A criação de suínos torna-se a principal atividade agrícola da região, possibilitando à pequena produção familiar manter vínculos mais estreitos com o mercado.

A expansão da capacidade produtiva dos frigoríficos estava no início intimamente ligada à expansão produtiva da pequena produção familiar, e é sobre a base de praticamente toda esta produção que a mesma estabelece seu domínio.

O Oeste Catarinense se integra, a nível nacional, como centro produtor de carne suína e seus derivados e a partir da década de 70 também de carne de frango. Neste sentido,

com o elevado grau de concentração de frigoríficos existentes na região se estabelece um forte processo de competição no setor fazendo com que frigoríficos menores entrassem em sérias dificuldades. Estes frigoríficos que não estavam ligados a frigoríficos maiores não conseguiam mais ampliar e modernizar suas plantas industriais para concorrerem no competitivo mercado de suínos (Silvestro,1995).

Desta forma, no final dos anos 60, a produção agroindustrial do Oeste Catarinense experimenta grande expansão. **“O abate de suínos (sob inspeção federal) quadruplicou entre 1970 e 1985, e atingiu um recorde em 1987 (4.152 milhões de cabeças) .Neste ínterim, capitais locais se firmaram como grandes conglomerados nacionais e a suinocultura e a avicultura regionais foram dominadas por algumas empresas” (Borges,1993,p.31).**

Deste modo, a partir de 1978 houve uma série de incorporações de frigoríficos menores pelos grandes conglomerados econômicos. A mais importante delas foi a aquisição por parte do grupo Hering, dos frigoríficos Seara e Safrita, formando a Seara Industrial S/A, vindo posteriormente a compra do frigorífico Pagnoncelli pelo grupo Perdigão. Em 1983, estava praticamente completo o processo de incorporação de frigoríficos, restando apenas cinco grandes grupos atuando no Oeste Catarinense (Sadia, Perdigão, Coopercentral, Ceval/Seara e Chapecó).

A partir da consolidação do setor agroindustrial, começam a modificar-se as relações da pequena propriedade com estes setores. Primeiramente estendida sobre a quase totalidade das propriedades, a integração começa aos poucos a se estreitar. Com a crescente exigência de melhores instalações e um melhor manejo para a criação dos suínos, nem todos os pequenos agricultores conseguem satisfazer tais exigências do setor agroindustrial.

Esta nova dinâmica imprimida pela agroindústria traz implicações no funcionamento interno da pequena propriedade. **“De simples relacionamento comercial, as relações entre a pequena produção e a agroindústria evoluíram a nível de interferência dos grandes frigoríficos no próprio processo produtivo das unidades familiares” (Silvestro,1995,p.130).**

Neste contexto, as agroindústrias passaram a integrar aquelas propriedades que, por suas características técnicas e econômicas, apresentam um maior potencial produtivo.

Ao lado do processo de concentração da comercialização e do abate de suínos, originou-se na década de 70 o início da produção e abate de frangos. Inicia-se a fase de diversificação das atividades do setor agroindustrial na região. Esta atividade concentra-se

também nos principais grupos econômicos. Aliado a estes fatores já podia ser verificado neste mesmo período a atuação destes grandes frigoríficos locais nas regiões coloniais gaúchas e paranaenses, absorvendo os grupos de lá existentes e desenvolvendo a mesma estratégia de fomento e integração de pequenos produtores de suínos e aves.

Observa-se, então, que na região Sul, a suinocultura, alicerçada nos sistemas integrados, conquistou a hegemonia na produção nacional de carne de suínos.

Os Estados do Sul dividem entre si a totalidade das exportações, com destaque para Santa Catarina, onde a atividade está bastante desenvolvida, levando em conta não apenas a criação reforçada pela predominância da pequena unidade produtiva, mas, principalmente, a localização de grandes indústrias frigoríficas (**tabela 14**).

TABELA 14
DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA IN
NATURA, ENTRE OS PRINCIPAIS ESTADOS PRODUTORES - 1990 -1992

ESTADO	1990	1991	1992
Paraná	26,2	29,3	24,8
Santa Catarina	72,6	64,6	54,1
Rio Grande do Sul	1,2	6,1	21,2

Fonte: DECEX, apud IPARDES, 1994

O sistema moderno e competitivo de integração da produção e transformação de suínos que se estabeleceu no oeste catarinense, adotado predominantemente pelas empresas líderes, é responsável pela alta competitividade dessas empresas. Tal sistema se desenvolveu de forma gradativa ao longo dos anos, tendo iniciado como uma adequação da demanda industrial às condições originais dos produtores em termos de sua infra-estrutura básica e de qualidade do rebanho. Portanto, a aproximação da indústria ao produtor se dava de forma parcial, apenas por um compromisso de compra. Hoje não se trata apenas de uma relação de contrato com o produtor, mas sim de uma extensão dos domínios técnicos da indústria, aos quais as atividades de cria e engorda se inserem.

Neste ponto, pode-se ressaltar, segundo análise feita por Silvestro (1995), a existência de dois sistemas de produção de suínos existentes no Oeste Catarinense: O ciclo completo, que é o sistema mais antigo em funcionamento, onde todo processo de produção dos suínos, da criação do leitão até a terminação, é feito por apenas um produtor; e o sistema de especialização, que passou a ser difundido no final dos anos 70, onde as diferentes fases de

produção do suíno são feitas por diferentes produtores. Um faz a fase de criação do leitão, e outro faz a fase de recria e de terminação.

A maioria das propriedades agrícolas do Oeste Catarinense possui estrutura fundiária de médio e pequeno porte, o que também colaborou para que o estado ocupasse o primeiro lugar na produção de frangos e suínos e respondesse por 85% das exportações de suínos e 70% das exportações de frangos (Jornal A Notícia, 25/05/97).

TABELA 15
PRODUÇÃO, CONSUMO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA
EM SANTA CATARINA - 1990/1995

(1000 t)

ANO	PRODUÇÃO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CONSUMO (Per Capita/Kg)
1990	320	15	5	15,7
1991	350	26	-	15,4
1992	374	40	-	16,0
1993	374	32	-	17,5
1994	394	30	12	17,8
1995	450	25	10	18,6

Fonte: Maara/Dfara/SIF/SC e Instituto Cepa/SC, apud Síntese Anual da Agricultura, 1995.

Obs: Considerou-se apenas a carne sem os componentes necessários para a industrialização.

Contudo, a produção suinícola, depois de um crescimento significativo e continuado durante três décadas, a partir do final dos anos 70, começa a diminuir seu ritmo, como reflexos de uma série de variáveis que atingem a atividade. Entre elas podemos citar a suspeita de existência da peste suína africana em 1978, que impede a exportação de carnes, e dizima parte do plantel de reprodutores, e a própria crise macroeconômica que demarca o início da década de 80. Crise esta que faz diminuir o consumo de carne suína em algumas camadas da população brasileira, principalmente da classe média.

No entanto, apesar do quadro recessivo e da pequena participação no mercado externo (0,7% da produção mundial), a produção catarinense de suínos vem crescendo em virtude da significativa reposição dos plantéis dos integrados através de programas de melhoramento genético das agroindústrias do Oeste Catarinense, que resultam em maior produtividade e oferta do produto (Síntese Anual da Agricultura, 1995).

Porém, as tabelas acima (tabelas 9 e 15) nos indicam um contínuo crescimento da produção brasileira, sobretudo no sul, principal região produtora do país. Em Santa Catarina, no ano de 1995, a expansão atingiu em termos relativos 14,2% em comparação com

o ano anterior, com uma produção de 450 mil toneladas representando 31% da produção nacional.

Por sua vez, o consumo catarinense de carne suína e produtos industrializados permaneceu estável, assim como o brasileiro, nos últimos anos, em torno de 17Kg/hab/ano. Porém as intensas campanhas de marketing a nível nacional, como forma de desmistificar e derrubar certos tabus a respeito da carne suína, como por exemplo, sua correlação com o aumento do colesterol, o que não é verdade, segundo estudos recentes da agroindústria, e a idéia fixa de que a alimentação de suíno deixa a carne contaminada com os mais diversos tipos de doenças, o que também não é admitido devido aos cuidados de inspeção exigidos pelo governo, tem modificado este panorama.

Um exemplo disto é o recente lançamento do Banco Unibanco sobre as tendências para a suinocultura brasileira. Segundo o relatório para o ano de 97 a expectativa é de uma expansão de 3% no consumo, um aumento de 16% nas exportações, com volume de 65 mil toneladas e uma queda na produção de 3%, totalizando 1,61 milhão de toneladas. Estas projeções estão de acordo com as apresentadas pelo Departamento de Agricultura dos EUA (USDA) no final de 1996. O relatório do Unibanco também projeta para 98 que o consumo deverá aumentar em 3,5%, as exportações em 23% e a produção em 5% (Revista A Granja do Ano, 1997/1998).

O Estado também ocupa o primeiro lugar no abate industrial, posição alcançada graças ao permanente aumento da produtividade, e gerou cerca de 75 mil empregos diretos e 180 mil indiretos no ano de 1996 (Jornal A Notícia, 28/05/97).

Atualmente, três grandes agroindústrias brasileiras estão situadas em Santa Catarina. Destacam-se as empresas como a Ceval, a Perdigão e a Sadia, que estavam posicionadas entre as três maiores exportadoras, em 1997, como pode ser verificado na **tabela 16**.

TABELA 16
PRINCIPAIS EMPRESAS EXPORTADORAS DE SUÍNOS - 1997

EMPRESA	1997	% total
Ceval alimentos S.A	17.035	29,3
Sadia Concórdia	11.309	19,4
Perdigão S.A	7.422	12,7
Frangosul	4.378	7,5
Coop. Aurora	3.646	6,2
Imp. Lisamar	1.515	2,6
Avipal S.A	1.399	2,4
Chapeccó	1.004	1,7
Prenda S.A	70	0,12
Frig. Zucchetti	47	0,08
Outros	10.247	17,6
TOTAL	58.075	100,0

Fonte: Abecs apud Suinocultura Industrial, jan/98

Estas empresas dominam o setor de carne no País, sendo que a Sadia e a Perdigão iniciaram suas atividades na área de suínos e depois desenvolveram a avicultura como eixo dinâmico e, mais tarde, a diversificação se processou, horizontalmente, incorporando a carne bovina e, verticalmente, tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados. A Ceval fez o caminho inverso, diversificando de cereais para carnes.

A maior parte da matéria-prima utilizada pelas empresas suínícolas provém da integração com produtores da região. O sistema integrado, introduzido no oeste na década de 70, garante suprimento em quantidade e qualidade requerido pelas agroindústrias e assistência técnica, suprimento de insumo, matrizes e garantia de mercado aos criadores.

Este conjunto de fatores, aliado às aquisições industriais, levou as empresas de Santa Catarina a lugares de destaque no setor alimentar nacional. A classificação entre os 10 maiores conglomerados alimentícios é a seguinte: A Ceval ocupa o 2^o lugar, a Sadia Concórdia o 4^o lugar e a Perdigão Agroindustrial o 7^o lugar (Gazeta Mercantil- Balanço Anual 97, 31/10/1997).

No entanto, o crescimento desses grandes grupos econômicos não ocorreu apenas na relação com os pequenos agricultores. Ao longo de suas trajetórias, pode-se perceber que este crescimento também foi fruto das políticas públicas do estado, através da criação de fundos voltados a beneficiar o setor agroindustrial. Estes fatores serão vistos com detalhes nos itens seguintes.

Por esta razão, para se chegar a uma melhor análise da estratégia competitiva na agroindústria de suínos catarinense torna-se importante traçar primeiramente um perfil das empresas líderes do mercado, tanto no Estado como no Brasil.

5.1.1 - Grupo Sadia

Fundada em 1944, iniciou suas atividades em Concórdia, operando inicialmente na comercialização de produtos agrícolas (grãos) e posteriormente de suínos. Mais tarde passou a atuar na fase de abate de suínos e posteriormente na industrialização.

Ao contrário de hoje, a banha era o principal produto, sendo exportada por via férrea. A ligação de Concórdia aos mercados dos grandes centros do país, especialmente Rio e São Paulo, demorava cerca de 15 dias, o que inviabilizava o transporte de determinados produtos de carne suína. Da mesma forma continuou com o incremento dos produtos industrializados (salames, presuntos, linguiças, salsichas ...) no decorrer dos anos 50 e 60.

Na década de 50, o grupo Sadia experimenta forte expansão, criando o Moinho Lapa Ltda em São Paulo, em associação com capitais gaúchos e cria suas próprias distribuidoras comerciais em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Visando conquistar cada vez mais o mercado do centro sul, ainda na década de 50 o grupo Sadia introduziu no município de Concórdia a raça de suínos Duroc-Jersey e posteriormente raças européias de pelagem branca, sendo as principais as raças Large White e Landrace. A partir deste momento, o grupo passou a fornecer matrizes e assistência técnica a alguns suinocultores para que difundissem a raça e o novo padrão produtivo (Silvestro, 1995).

Na década de 60, criou o seu departamento de fomento, prestando inicialmente assistência técnica a diversos pequenos agricultores. Com o passar dos anos a experiência evoluiu e o fomento passou a fornecer não somente assistência técnica, como também uma gama de insumos necessários à terminação de leitões, como rações, concentrados, medicamentos, etc.

Em 1964 comprou a Frigobrás em São Paulo, para a industrialização de carne, e desde então não parou mais de crescer, possuindo atualmente unidades, tais como: frigoríficos, abatedouros, linha de industrialização de carne, trigo e milho e centros de pesquisa em 63 cidades de 16 estados brasileiros.

No final dos anos 60, começou suas atividades na avicultura, passando a implantar o sistema de integração vertical na produção de aves no início dos anos 70. Nesta

mesma década, a partir de 1976, iniciou suas atividades no abate e industrialização de carne bovina, com a instalação da unidade frigorífica Sadia Oeste S/A Indústria e Comércio em Várzea Grande (Mato Grosso) (Mior, 1992).

Na busca de diversificação, no final dos anos 70, mais precisamente em 1979, o grupo iniciou suas incursões para a área de produção e industrialização de soja e óleos vegetais, com a criação da Sadia Joaçaba S.A. Desta forma, a Sadia, que já ocupava o primeiro lugar no ramo suinícola e avícola nos mercados interno e externo, passou a ocupar o segundo lugar no ramo de carne bovina e no de soja.

Segundo Mior (1992), a trajetória de diversificação das atividades industriais do grupo Sadia mostra um perfil estratégico de diversificação horizontal (atuação em todos os ramos de carne suína, avícola e bovina) e integração vertical (para trás no ramo de soja e rações e para a frente como indústria alimentar de produtos finais). Na diversificação buscou fortalecer seus ramos mais fortes, de suínos e aves, através de um processo de construção de suas próprias unidades industriais.

“Ao longo dos anos a Sadia passou a atuar na produção cada vez maior de novos produtos a partir da matéria-prima carne. Denota a busca de segmentação do mercado chegando em 1990 a aproximadamente 400 produtos destinados ao consumidor de mais de 40 países” (Mior, 1992, p. 128).

A impossibilidade de transporte ferroviário para produtos mais perecíveis-frescos como: presuntos, linguiças, mortadelas e outros, fez com que o grupo adentrasse no setor de aviação civil em 1953, alugando aviões para o transporte destes produtos. Em 1955 a Sadia S.A Transportes Aéreos obtém seu registro junto ao Ministério da Aeronáutica. Na década de 60 esta empresa aérea adquire expressão nacional sob o nome de Transbrasil, hoje não mais sobre o controle acionário do grupo.

Até finais da década de 70, a pesquisa no interior do grupo Sadia teve pouca ou quase nenhuma importância para o crescimento do grupo e suas empresas, sendo que a partir dos anos 80 iniciou alguns projetos de pesquisa “in house” em suinocultura e avicultura. Além de incorporar tecnologias vindas do mercado interno e externo, implantou inovações no seu ambiente, com o sistema de integração com o setor agrícola.

A Sadia foi a pioneira na implantação do sistema de integração vertical com o setor agrícola. O início se deu ainda nos anos 50, com um sistema de fomento rural, cujo objetivo era incrementar a produção de suínos via introdução de animais e insumos industriais modernos.

Suas estratégias competitivas podem ser vistas também com relação à sua dimensão espacial, segundo basicamente dois critérios como afirma Mior (1992, p. 131) :

“O primeiro deles é a busca de ocupar espaços próximos a locais de produção de matéria-prima agrícola e pecuária, aí implantando indústrias de primeiro processamento. O segundo e derivado do primeiro seria a localização de suas indústrias alimentares de segundo processamento próximo aos centros consumidores.”

O primeiro critério esteve presente quando a empresa foi para o Centro-Oeste atuar no setor de bovino e soja. Pode ser visto também quando investiu em locais onde a estrutura rural fosse semelhante à existente no Oeste Catarinense, para o abate de aves e suínos.

A evolução destas estratégias por parte da Sadia modificou a composição de suas exportações, como demonstra a evolução do faturamento da Sadia (tabela 17).

TABELA 17
EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO DA SADIA
(1980/1989)

Atividade	1989 (%)	
	1980	1989
Suínos	30	6,7
Aves	20	31,3
Rações	19	7,4
Complexo Soja	15	16,6
Industrializados	-	22,1
Outros	16	15,9

Fonte: Exame apud Mior, 1992

De acordo com a tabela acima, observa-se que a avicultura desbancou a suinocultura do primeiro lugar em faturamento, passando de 20% do faturamento contra 30% da suinocultura para 31,3% contra apenas 6,7% da suinocultura em 1989.

Um importante fato é a crescente importância dos produtos industrializados, alcançando em 1989 o segundo lugar no faturamento geral, perdendo apenas para o setor de aves.

Em 1992 a participação dos industrializados alcançava 34% do faturamento da empresa, seguido pelo frigorífico de aves com 30%, complexo de soja com 13%, frigorífico bovino com 9%, rações com 6% e o frigorífico suíno com 5% (Wilkinson, 1993).

Desse modo, a estratégia tanto da Sadia como de outras empresas líderes volta-se crescentemente para a segmentação e sofisticação do mercado, para o consumo no lar ou para a área de alimentos-serviço.

A Sadia atualmente é a maior empresa privada de Santa Catarina e a pioneira da indústria de alimentos no Brasil.

Segundo Ferrari (1990), a marca Sadia embala 400 tipos de produtos diferentes, usando 3 milhões e 600 mil toneladas de carnes industrializadas de suínos, aves e bovinos, e derivados de milho, trigo e soja, que transforma em presuntos, salames, hamburgues, quibes, nugets, farinha, massa para bolo e doces, óleo de soja e uma infinidade de outros mais.

O esforço do grupo para ampliar seu espaço no mercado internacional tem se fortalecido com alguns tipos de parcerias nacionais e estrangeiras que lhe permitem aumentar seu grau de diversificação, mantendo-se na indústria de alimentos⁶.

Em decorrência da crescente segmentação e individualização do consumo a empresa tem fortalecido a sua linha de produtos industrializados, oferecendo produtos práticos, prontos para ser consumidos. No início de 97 lançou a linha de cortes de suínos temperados congelados composta por seis itens: *filé mignon suíno, bife de pernil, lombo fatiado, bisteca suína, pernil inteiro e lombo inteiro*. Esta nova linha faz parte dos cerca de 30 novos produtos que a empresa pretende lançar ao longo de 1997. São dirigidos a consumidores que exigem redução no tempo de preparo e versatilidade, em especial mulheres que trabalham fora. Integram também a estratégia da empresa o lançamento de produtos com maior valor agregado. (Suinocultura Industrial, ago/set 1997).

Hoje, o grupo Sadia conta com um complexo de 14 empresas, 24 plantas industriais nos ramos de abatedouro, frigorífico (aves, suínos e bovinos), produtos industrializados de carne, rações, moagem de trigo, alimentos secos, esmagamento de soja e refino de óleo. Está presente em 16 estados do Brasil, através de 20 filiais comerciais, 150 mil postos de vendas no Brasil e unidades de prestação de serviço. Também transformou-se numa companhia de capital aberto, com cerca de 30 mil empregados e 6.514 suinocultores integrados, sendo que seus produtos chegam a 43 países dos cinco continentes (A Granja do Ano, 1997/1998, e Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

De acordo com dados da Gazeta Mercantil-Balanço Anual/97, o grupo ocupa o 40º lugar entre os 300 maiores grupos nacionais e apresentou um patrimônio líquido consolidado em 1996 de US\$ 744 milhões e um lucro líquido consolidado de US\$ 62 milhões.

⁶ As formas de parcerias adotadas pela Sadia para facilitar o seu acesso no mercado internacional, serão vistas no sétimo capítulo.

5.1.2 Grupo Perdigão

Surgiu em 1940, no município de Videira, no Vale do Rio do Peixe. O grupo perdigão iniciou suas atividades no ramo comercial, e mais tarde ampliou suas atividades para o ramo industrial, com a criação de frigoríficos de suínos.

Com a dificuldade de transporte na década de 40, foram adquiridos dois aviões cargueiros para a comercialização da banha e da carne de porco, fato que se tornou o ponto de partida para o crescimento da Perdigão, observando que desta forma a empresa poderia chegar ao eixo Rio-São Paulo.

Na década de 50 e 60, com o crescimento dos grandes centros urbanos, passou a diversificar as suas atividades para produtos como salsicha, linguiças, presuntos e produtos industrializados de carne animal, na forma de embutidos, enlatados, resfriados ou congelados, que passou a ganhar enorme espaço no Brasil pela tendência da população de se comportar como consumidores deste tipo de alimento.

A partir dos anos 70, o grupo Perdigão seguiu os passos da Sadia, adotando o sistema de produção integrada de suínos e aves e diversificando atividades.

A evolução do grupo se deu ao longo dos anos 70 e, principalmente, a partir do final da década quando duplicou em apenas um ano a capacidade de abate de suínos e ampliou também o abate de frangos em 50%, o que elevou sua participação no mercado brasileiro de aves. Este crescimento se deu pela aquisição de frigoríficos menores às voltas com problemas financeiros quando das crises cíclicas da suinocultura. Desse modo, absorveu o Unifrico S.A Indústria e Comércio de Salto Veloso, o frigorífico Saulle Pagnocelli de Herval D'Oeste e Indústrias Reunidas Ouro S.A de Capinzal.

Seguindo a estratégia de crescimento, foram adquiridos em 1984 os segmentos de avicultura e das rações das organizações Sueli, com sede em Criciúma-SC. Em 1985, o grupo adquiriu a Borella S.A Indústria e Comércio, atuando no abate de suínos e de aves, no esmagamento de soja e produção de rações e concentrados. Em 1989, foi adquirido o grupo Sulina com unidade de industrialização de suínos e aves em Serafina Corrêa - RS. Completando seu processo de ocupação do espaço nacional adquiriu em 1989 a indústria de conservas Santo André (Grupo Bordon, Swift Armour) e o frigorífico de Mococa-SP.

Segundo Mior (1992), a principal estratégia de crescimento do grupo Perdigão foi alcançada através de aquisições de unidades industriais. Tal estratégia fez com que o grupo diversificasse suas atividades para um número muito grande de setores. No próprio setor

alimentar, além dos setores tradicionais avícola e suinícola, o grupo adquiriu fazendas de maçã, milho, soja e também gado.

Outra estratégia de crescimento do grupo foi a busca de atualização tecnológica, através da transferência de tecnologia, e também de investimentos na área de informatização. **“Esse sistema abrange desde o acompanhamento do parto das matrizes suínas, o gerenciamento do pedigree, e se estende até o controle da taxa de conversão alimentar dos suínos em terminação”**(Mior,1992,p.136). Este sistema controla ainda o abate de suínos e a industrialização dos produtos.

O grupo Perdigão foi um dos primeiros a buscar modificar sua forma de relação com o produtor agrícola de matérias-primas (suínos e aves), com a introdução do conceito de parceria.

Além do mercado interno, o grupo buscou inserção internacional, já nos anos 60, exportando couro curtido de suínos. Em 1975 iniciou a exportação de aves. Também de forma diferente do grupo Sadia, passou a desenvolver atividades industriais e comerciais, com grupos internacionais. Foi assim com o grupo Mitsubishi quando efetivou em 1985 uma Joint-Venture para a comercialização de seus produtos junto ao mercado japonês. Um tipo de parceria semelhante foi constituída entre a Perdigão e a empresa argentina Lactona.⁷

Em 1990 se associou com um frigorífico português visando produzir, industrializar e comercializar embutidos de carnes de aves e de bovinos no Mercado Comum Europeu, mostrando uma das estratégias de crescimento do grupo para os anos 90: a consolidação de sua posição no mercado externo. Seus postos de venda passam de 100 mil espalhados pelo país, e a marca Perdigão chega a 60 milhões de brasileiros. E a empresa exporta para o Oriente Médio, Extremo Oriente, Europa e América.

A nível interno, o grupo inicia em 1991 o processo de venda do conjunto de atividades assim como da terceirização de outras. Em 1994 oito fundos de pensão formados por: Fapes (BNDES), Previ (Banco do Brasil), Real Grandeza (Furnas), Sistel (Telebrás), Previ (BANERJ), Petros (Petrobrás), Valia (Cia. Vale do Rio Doce) e Telos (Embratel), participaram na compra do controle acionário do grupo no valor de US\$150 milhões (Triches,1996).

⁷ As formas de parcerias adotadas pela Perdigão para facilitar o seu acesso no mercado internacional, serão vistas no sétimo capítulo.

Entre 1995/1996 a empresa direcionou para o estado de Santa Catarina cerca de 64,1% de todo o investimento realizado no período. No total foram 117 milhões que geraram 1705 novos empregos (Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

Hoje a empresa conta com um complexo formado por 12 unidades de carnes, duas de soja, oito fábricas de ração e um número atual de integrados de frangos e suínos em Santa Catarina de 4.458 (Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

Em 1996 definiu seu plano de ação para os próximos cinco anos, nos quais prioriza a descentralização de seu parque, baseado hoje no sul. Para concretizar esse plano a Perdigão vai aplicar nada menos que US\$ 306 milhões na construção de unidades produtoras em Pato de Minas (MG) e em Rio Verde (GO). Serão abertos 3.600 novos postos de trabalho e com este projeto também haverá o credenciamento de 800 integrados (Revista Nacional de Carne, out/1996).

Conforme dados da Gazeta Mercantil - Balanço Anual/97, o grupo ocupa o 67º lugar entre os 300 maiores grupos nacionais, com um patrimônio líquido consolidado em 1996 de US\$ 392 milhões e um lucro líquido consolidado de US\$ 9,5 milhões.

5.1.3 Grupo Ceval

A empresa Ceval foi fundada em 1972, no município de Gaspar, ligada ao setor de esmagamento, processamento e comercialização interna, mas principalmente externa de soja e derivados.

Inicialmente havia o frigorífico Seara S.A. surgido na década de 50, que em 1979 foi absorvido pela Ceval Agroindustrial S.A. Esta é uma subsidiária para investimentos ligados à agropecuária do conglomerado Industrial Hering de Blumenau.

Sua trajetória como empresa sempre esteve mais ligada ao comércio exterior de soja em grãos, e mais tarde de sub-produtos, óleo e farelo.

No início dos anos 80, o grupo absorve outras unidades; o Safrita S.A, Frigorífico Itapiranga e o Frigorífico Frill em Jaraguá do Sul, e o nome Seara passa a ser a principal marca dos produtos da linha de carnes de aves, suínos e bovinos da Ceval.

Para não ficar totalmente dependente do mercado externo, em 1980 começou a atuar no mercado interno. O início da virada estratégica ocorreu quando adquiriu o controle acionário da Seara Agroindustrial Ltda. Com esta aquisição, a Ceval diversificou suas atividades econômicas, ampliando a produção para o complexo carnes, mediante a organização de carnes de suínos e de aves, através da integração vertical. Ao internalizar estas atividades, a

Ceval passou assim a aumentar sua participação no mercado interno. Com isto, sua linha de produtos incluía soja e derivados para o mercado externo, peças congeladas de carnes suínas e de aves (carcaças) para o mercado interno.

Em 1985, coloca o óleo de soja marca Soya, seu primeiro produto, nas prateleiras dos supermercados. Em 1989, foi a vez da margarina Bonna, e em 90 foi a vez do creme vegetal All Day.

A partir de 1986, implantou estratégias visando incrementar a industrialização de sua linha de carnes suínas e aves, deixando de atuar no mercado de atacado, para atuar junto ao consumidor final.

Ao incorporar a Seara Agroindustrial Ltda, a Ceval passou a internalizar o setor de carnes e, com isto, se destinou primordialmente para o mercado interno. Inicialmente o padrão de comercialização desta nova linha de produtos seguiu à venda no atacado com produtos homogêneos e pouco elaborados.

A partir de meados dos anos 80, buscou modificar seu padrão de atuação no mercado interno e passou a incrementar a produção de uma maior linha de produtos industrializados, especialmente produtos derivados de carne suína. Completando o quadro de reestruturação do grupo, a Ceval adquire em 1989 um frigorífico ligado à suinocultura no Paraná e dois ligados à avicultura em São Paulo, uma unidade de produtos industrializados da Perdigão e, ainda entra no ramo bovino com o arrendamento de um frigorífico em Dourados - MS.

Em 1991 a Ceval Agroindustrial S/A muda a denominação passando a se chamar Ceval Alimentos S/A .”**Essa mudança exterioriza um movimento interior de transformação de uma empresa da área de commodities para a área alimentar**”(Mior,1992,p.146).

Contudo, observa-se pelo seu conjunto de estratégias espaciais, com a aquisição de frigoríficos nas regiões Sudeste e Centro-Oeste em detrimento da região Sul, uma preocupação com o fortalecimento de sua posição no mercado interno, como afirma Mior (1992, p.147):

“A ordem para a Ceval está na busca da eficiência (redução de custos e aumento da qualidade) e um dos instrumentos privilegiados para alcançá-la está na implantação do programa de qualidade total (PQT). Este programa teve início em 1991 e procura incorporar a filosofia japonesa de gestão.”

Outra linha de atuação do grupo teve início no ano de 1990 e está centrada no processo de terceirização de parte substancial de suas atividades, sobretudo às que não sejam produção e comercialização de alimentos.

A exemplo da Perdigão e Sadia e, com o objetivo de ampliar seu acesso ao mercado internacional, especialmente o Mercado Comum Europeu, o grupo participa de uma associação com outros grupos brasileiros (Mappin e Itamaraty) e uma empresa portuguesa (Silopor - Companhia Estatal Portuguesa), constituindo uma Joint-Venture para consolidar seu acesso na Comunidade Européia, além de outros acordos, como por exemplo, os acordos de cooperação com a rede Mc Donald's do Japão⁸.

Em 1995 o grupo investiu US\$18 milhões na ampliação e modernização de suas unidades em Santa Catarina. No mesmo período foram aplicados em todo país US\$159 milhões. Há de se destacar que ainda em 1995 a Ceval adquiriu por US\$ 61 milhões o controle acionário da Agroeliane, em Cocal do Sul (Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

Em 1996 a previsão de investimento da Ceval no Brasil era de US\$ 62 milhões. Para o Estado de Santa Catarina foi destinado o montante de US\$ 16 milhões. Entre as principais obras realizadas em Santa Catarina estão a conclusão do terminal privativo de exportação em Itajaí, o início da construção do terminal privativo de São Francisco do Sul e aumento de 70% na capacidade de produção de margarinas na unidade de Gaspar. Também foi ampliada a capacidade de processamento de soja em São Francisco do Sul, a capacidade de cortes especiais em Seara e feitas ampliações e melhoras tecnológicas nas demais unidades catarinenses (Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

Entre 1995/1996, com os investimentos no Estado, a Ceval criou 500 novos empregos, e o número de integrados de suínos e aves manteve-se inalterado com total de 3 mil (Informe Especial, Diário Catarinense, 25/02/97).

Segundo dados da Folha de São Paulo de julho/97, o grupo apresentou um patrimônio líquido consolidado no exercício de 1996 de US\$ 866 milhões e um lucro líquido consolidado de US\$ 30 milhões.

Em novembro de 1997, teve seu controle acionário comprado pela Bunge International Ltda, fortalecendo assim a sua competitividade no mercado globalizado. Neste sentido, incorporou as operações de soja da Santista Alimentos empresa, também controlada pelo grupo Bunge. Assim, aumentou em cerca de 1,75 milhão de toneladas a capacidade de

⁸ As formas de parcerias adotadas pela Ceval para facilitar o seu acesso no mercado internacional, serão vistas no sétimo capítulo.

armazenamento de grãos, em 3,7 milhões de toneladas/ano a capacidade de esmagamento de soja, 420 mil toneladas/ano a de gorduras e óleos e em 81 mil toneladas/ano a de proteínas e lecitinas (Diário Catarinense, 27/03/98).

Além de reforçar a sua capacidade operacional, através da expansão da infraestrutura, do sistema de distribuição e das atividades de logística e transporte, a Ceval passa a se beneficiar de outras sinergias e vantagens oriundas da experiência internacional em agrobusiness do grupo Bunge: intercâmbio internacional, acesso às novas tecnologias, facilidade em obter informações do mercado internacional e condições mais favoráveis de alavancagem financeira no mercado internacional de capitais.

Em decorrência desses fatores, a empresa passou a figurar entre os maiores processadores mundiais de soja, um dos três únicos produtores mundiais de proteína isolada de soja, o maior esmagador de soja da América Latina e o maior produtor brasileiro de gorduras (Diário Catarinense, 27/03/98).

5.2 As Políticas Públicas do Estado e o Complexo Agroindustrial de Carnes

A partir de dois trabalhos, Giese (1991) e Mior (1992), é possível sintetizar o conjunto de ações e políticas desenvolvidas pelo Estado, tanto a nível Federal como Estadual, para beneficiar o setor agroindustrial, e especificamente o setor suinícola.

Bárbara Giese (1991) aponta em seu trabalho que fica evidente o favorecimento do Estado ao setor agroindustrial, através da concessão de financiamentos, subsídios e incentivos fiscais provenientes de órgãos públicos de fomento, em detrimento de outros segmentos industriais. A atuação dos empresários agroindustriais **“... permite revelar sua presença marcante constituindo um “grupo estratégico” recente no cenário catarinense e muito ativo para garantir o incremento de suas chances de apropriação”**(Giese,1992,p.56).

Segundo Delgado apud Mior (1992, p.98):

“O volume de crédito concedido por finalidade e as taxas reais negativas, além de outras condições favoráveis de financiamento (prazos e carências), constituem-se no principal mecanismo de articulação pelo Estado dos interesses agroindustriais”.

O BRDE, (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) criado em 1961, e que passou a operar com recursos do crédito rural em 1965, foi o principal agente repassador de recursos Federais aos grupos Agroindustriais do Estado. No período que vai do

final dos anos 60 até início dos anos 70, a maior parte dos recursos do BRDE foram aplicados pelo Estado de Santa Catarina. (Fonseca (1988) apud Giese, 1991).

A utilização do crédito Rural por parte dos grupos agroindustriais do setor de carnes se dava em várias frentes. A primeira, direcionada para o desenvolvimento de atividades industriais, com recursos provenientes do BNDES, para investimentos no setor. A segunda forma era via utilização do Crédito Rural para comercialização da produção, via política de preços mínimos. Os grupos agroindustriais do setor de carnes, assim como outros grupos de atuação no setor agroindustrial, se beneficiaram da maior parte dos recursos creditícios (Giese, 1991).

As empresas agroindustriais ainda se beneficiaram indiretamente do crédito rural ao produtor, pois os recursos do crédito e mesmo de outros programas estatais sempre foram dirigidos com prioridade aos agricultores integrados contribuindo para a modernização do processo produtivo nas atividades integradas.

Os grupos agroindustriais do setor de carnes também atuavam ou passaram a atuar no setor de rações, e se beneficiaram, juntamente com outros grupos de atuação no setor agroindustrial, da maior parte dos recursos.

A terceira forma benéfica do crédito rural foi por via indireta, na medida em que o setor agrícola integrado teve acesso ao crédito subsidiado e passou a expandir sua produção.

Além dos recursos do governo Federal, durante a década de 70, o poder Estatal, a nível estadual, ofereceu aos grupos agroindustriais empréstimos subsidiados e facilidades no recolhimento de impostos devidos, ou mesmo a sua isenção. Sendo que neste período o ramo industrial que mais se beneficiou destas ações governamentais foi o dos produtos alimentares.

Neste contexto, foram viabilizadas a constituição de uma série de incentivos para o desenvolvimento agroindustrial do Estado. O FUNDESC (Fundo de Desenvolvimento de S.C), criado em 1963 e que passou a operar em 1968, funcionou com recursos financeiros originários de incentivos fiscais concedidos às empresas. Dentro deste quadro todas elas podiam descontar 10% do ICM devido na aplicação de projetos industriais (Giese, 1991).

Em 1975, quando o governo proibiu a manutenção ou criação de incentivos com base no ICM, o FUNDESC foi transformado em PROCAPE (Programa Especial de Apoio à Capitalização de empresas). A partir de então, os recursos (em torno de 10% do ICM Estadual) começaram a ser repassados pelo governo do Estado para o fundo que passaria, desta forma, a emprestar para as empresas (Giese, 1991).

Além destes fundos, vinculados à Secretaria da Fazenda do governo Estadual, foram criados programas específicos pelo BRDE. Um exemplo da criação destes fundos é a criação do PROFASC (Programa para o Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves em Santa Catarina) no ano de 1976.

Este conjunto de políticas criadas pelo Estado, tanto a nível Federal como Estadual, em benefício do setor Agroindustrial Catarinense, constitui-se num ponto fundamental para o desenvolvimento das agroindústrias em Santa Catarina.

É na década de 70 que se concebe uma atuação mais sistemática do Estado de Santa Catarina com o intuito do desenvolvimento da suinocultura. Surge neste período o projeto suinocultura envolvendo a extensão rural, executado pela ACARESC, a ACCS (Associação Catarinense dos criadores de Suínos), a Agroindústria e o Sistema Financeiro Estadual.

“A semente deste projeto foi lançada no início dos anos 70, no seminário do porco carne em Curitiba, onde se delineou toda a estratégia para constituição do sistema de integração agroindustrial. Este projeto sintetiza uma aliança tripartite entre Estado, a Agroindústria e a ACCS” (Mior, 1992, p. 205).

Para viabilizar este projeto em 1970, a Secretaria da Agricultura assinou um convênio com a ACCS e colocou à disposição desta um conjunto de técnicos para coordenar todo o trabalho de monitoramento da produção e difusão de material genético de suínos. Este projeto significou a arrancada rumo ao melhoramento genético da suinocultura, com a introdução do porco tipo carne.

“É nesta época (1970) que ocorre a implantação do teste de progênie e Registro de Certificação, que caracterizam-se como marco inicial do melhoramento genético no Brasil. Posteriormente, em 1975, dá-se início à produção de reprodutores cruzados (híbridos), oficializada apenas em 1983 pelo Ministério da Agricultura, e em 1976 à implantação das centrais de Inseminação Artificial” (Mior, 1992, p. 206).

Tem-se, portanto, um crescente envolvimento da extensão rural na viabilização do sistema de integração agroindustrial na suinocultura em Santa Catarina. Neste contexto viabiliza-se a modernização seletiva dos suinocultores, que usam o crédito rural farto e barato, (utilizado para construir novas instalações, aquisição de animais reprodutores e insumos) e recebem instrumentos de formação técnica dos suinocultores para a adoção de técnicas modernas.

Esta forma de atuação do setor Agroindustrial Catarinense, aliada aos anos dourados da década de 70, impulsionou os grupos líderes à ocupação de espaços nacionais.

No final dos anos 70, uma série de acontecimentos coloca em questão a forma de atuação do Estado de Santa Catarina na suinocultura. A Agroindústria inicia a internalização do trabalho de fomento e assistência técnica na suinocultura, contratando profissionais de reconhecida competência nesta área.

“Neste momento a internalização foi da assistência técnica, isto é, dos técnicos que realizam o trabalho de fomento agropecuário. Muito diferente é a internalização que ocorre no final dos anos 80, já que esta refere-se à incorporação dos instrumentos de trabalho da extensão rural, metodologia de comunicação, gestão agrícola e visão sistêmica da propriedade do agricultor” (Mior, 1992, p. 207).

A Sadia inicia em 1978 o desenvolvimento de pesquisa visando a produção de material genético próprio. Como variáveis adicionais tem-se a diminuição acentuada dos recursos creditícios a juros subsidiados e ainda, em 1978, tem-se a crise advinda da suspeita de existência da Peste Suína Clássica.

Assim, no final dos anos 70, esgota-se o padrão de intervenção do Estado na suinocultura, projeto esse baseado na associação de interesses do Estado de Santa Catarina, Agroindústria e ACCS.

A partir de meados dos anos 80, além da escassez de crédito, tem-se o fim de algumas isenções de impostos, como foi o caso do ICM para exportação e, ainda, a proibição de exportar, como ocorreu em 1986.

Pode-se observar que este conjunto de políticas de apoio do governo criado para beneficiar o setor Agroindustrial, aliado à capacidade dos grupos Agroindustriais, levou à sua consolidação como grupos nacionais líderes em seus setores de atuação. Logo, a concorrência não se dá mais a nível Estadual, e sim passa a se dar a nível Nacional, e no final dos anos 80, no âmbito Internacional.

Para ter-se uma idéia da expansão e crescimento econômico destes grupos industriais, no ano de 1985, os cinco maiores grupos foram responsáveis por cerca de 36% do abate de frangos e por 27,4% do abate de suínos, cabendo aos dois maiores, Sadia e Perdigão, respectivamente 28,5 do abate de aves e 18% do abate de suínos (Silvestro, 1995). Além disto, os grandes frigoríficos locais passam a atuar também nas regiões gaúchas e paranaenses, absorvendo os grupos de lá existentes e desenvolvendo a mesma estratégia de fomento e integração de pequenos produtores de suínos e aves.

Todavia, novas tentativas de apoio Estatal se configuraram a partir do final dos anos 80, quando são criadas uma série de políticas de incentivos ao Complexo Agroindustrial Brasileiro. Como exemplos, pode-se citar, conforme Mior (1992, p. 75):

“(...) o caso do financiamento de Cr\$ 550 milhões do BNDES para a Sadia ampliar sua produção de matrizes em 1991. A Ceval investiu US\$ 30 milhões em projetos industriais, no ano de 1991, dos quais 34% foram próprios e os restantes 66% provenientes de operações com BNDES, SUDAM, SUDENE. Já a Perdigão buscou junto ao BNDES US\$ 1 milhão para implantar um sistema de tratamento de efluentes na sua unidade industrial de Serafina Corrêa RS”.

Neste sentido, este Complexo Agroindustrial passa a receber recursos financeiros do BNDES para implantar unidades industriais, e no caso da região Centro-Oeste, incentivos fiscais da SUDAM e, ainda, dos governos Estaduais.

A existência desses recursos fortalece a região e passa a atrair grupos Agroindustriais do Brasil inteiro, sobretudo para a atuação no ramo de processamento e industrialização de soja.

Contudo, em julho de 1997 o Estado de Santa Catarina junto com empresários do Oeste regulamentam a criação do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (Prodec) no setor Agroindustrial. Tal programa tem como estratégias, senão centralizar, mas reter todo o investimento possível das Agroindústrias em Santa Catarina. Por sua vez, os empresários dividiram a pauta de reivindicações apresentadas pelas entidades capitaniadas pela Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (Facisc) em questões ligadas à agroindústria e ao produtor.

“Para a primeira, pediram a criação imediata do Prodec Agroindustrial, alíquota idêntica à do Rio Grande do Sul e outros Estados e autorização para transferência dos saldos credores de ICMS dos estabelecimentos agroindustriais/cooperativas e empresas de revenda de insumos agrícolas a outras empresas. Para o produtor, foram feitos quatro pedidos: reduzir o impacto da cumulatividade do ICMS sobre produtos agropecuários, implementar um programa de aumento de produtividade mediante concessão de incentivos do produtor, implantação de um programa de qualidade total nos negócios agrícolas e recursos para custeio e investimentos a juros compatíveis” (Jornal A Notícia, 14/03/97).

Segundo Amauri Batiston, presidente da Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC)⁹, (...) **o Prodec chega em tempo não para salvar as agroindústrias da crise, mas sim para amenizar a guerra fiscal que está fazendo as empresas migrarem para outros Estados”.**

Um outro ponto importante no programa para garantir a posição da agroindústria catarinense como a de maior produtora do Brasil é a manutenção da característica de minifúndios em Santa Catarina como aspecto estratégico, aliados à priorização da melhoria da infra estrutura rodoviária e de energia elétrica. Porém, uma

⁹ Em entrevista ao jornal A Notícia de 25/07/97.

interrogação ainda ocorre com relação à matéria-prima das empresas, os grãos que se transformam em ração de aves e suínos (Henrique Weber, Secretário de Desenvolvimento Econômico em entrevista ao Informe Especial do Diário Catarinense, 25/02/97).

Além deste programa, Sebrae, BRDE, Governo do Estado, Agroindústrias de carnes e Prefeituras, patrocinaram a realização de um estudo pelo Instituto Nomisa¹⁰ que resultou numa consistente proposta para o desenvolvimento da Região Oeste.

O estudo do Nomisa iniciou-se no final de 1995 com a visita de técnicos às cidades do Oeste, retornando em maio de 1996, onde passaram duas semanas coletando informações, repetindo o roteiro do trabalho novamente em setembro. Em dezembro/96 apresentaram o plano básico em sua versão definitiva.

O receituário do Nomisa para o Oeste tem quatro pontos: 1) antes de mais nada, recomenda a criação de um banco de dados da macroeconomia para que possa subsidiar o setor produtivo da região; 2) Também manda adotar o sistema de cooperativas de garantia de crédito para pequenos empresários e produtores rurais, o que restauraria a capacidade de investimento nesse segmento; 3) Sugerem, ainda, a criação de uma marca “guarda chuva” para o Oeste de Santa Catarina, ou seja, uma marca pela qual os consumidores pudessem identificar a procedência do produto que adquirissem, seja ele qual fosse, uma espécie de selo de qualidade pela procedência, e finalmente; 4) sugerem que seja sintonizada a relação institucional de todos os organismos dedicados ao desenvolvimento, bem como entidades públicas, para que houvesse uma integração em benefícios de objetivos comuns.

Em resumo, pode-se visualizar a crescente ênfase nas vantagens comparativas deliberadamente construídas, de natureza dinâmica decorrentes de políticas públicas.

5.3 Geração de Tecnologia e os Programas de Pesquisa em Suínos

No que diz respeito à geração de tecnologia, pode-se dizer que o Estado atua na região através de dois organismos de pesquisa pública em suínos e aves, um Federal - a EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, que desenvolve trabalhos com suínos e aves através do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA) sediado no município de Concórdia. A EMBRAPA está estruturada por programas, sendo que o programa nacional de pesquisa em suínos (PNP-Suínos) foi assumido pelo CNPSu (Centro Nacional de

¹⁰ O Nomisa tem sede em Bolonha, na Itália, onde se criou um bem-sucedido modelo de desenvolvimento auto-aplicado.

Pesquisa de Suínos) em 1975. Outro Estadual - a EMPASC - Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária¹¹, sediada em Chapecó, e que atua mais na área de agricultura.

A pesquisa pública de suínos no Brasil está, desde 1975, sob a coordenação do CNPSA que, a partir desta data passou a coordenar tecnicamente, a nível nacional, as pesquisas em suinocultura dentro do sistema cooperativo de pesquisa agropecuária que congrega Universidades, Empresas Estatais de pesquisa e Institutos de pesquisa.

É interessante ressaltar que desde o início a geração de tecnologias para a suinocultura esteve intimamente vinculada aos interesses dos grupos agroindustriais do setor.

“Uma demonstração sintomática dessa ligação pode ser dada pela própria escolha do município de Concórdia para a sede dessa unidade da EMBRAPA, atendendo deste modo forte pressão política liderada pela empresa Sadia S.A., grupo pioneiro e líder no setor, que possui sua unidade matriz também instalada nesse município”(Silvestro, 1995,p.176).

Contudo, a pesquisa em suínos no Brasil, pelo menos até a década de 70, foi desenvolvida por instituições públicas¹². Nos anos 70, em função das fortes mudanças na função prioritária da atividade suinícola, que passa a se destinar de maneira fundamental a suprir a demanda de proteína animal para o consumo humano, ocorre também o incremento da pesquisa em suinocultura.

Estas pesquisas passam a centrar-se na área de melhoramento genético, buscando desenvolver internamente e, com o auxílio de material genético importado, o suíno tipo carne em substituição ao tipo banha.

No entanto, a pretensão da EMBRAPA, através do CNPSA, de coordenar a pesquisa a nível nacional tornou-se inviável, por dois fatores: primeiro, devido as diferenças existentes entre as instituições de pesquisa e entre as condições climáticas e sócio-econômicas das diferentes regiões. E por outro lado, tem-se a dificuldade de recursos, principalmente a partir de meados da década de 80, para poder financiar todos os projetos de pesquisa nacional. (Mior, 1992).

É neste contexto que o sistema de pesquisa em suinocultura do CNPSA, através do PNP em Suínos, passa a assumir novos contornos a partir de 1983. Sua preocupação agora está voltada para a interrelação da atividade suinícola com o restante da propriedade do suinocultor.

¹¹ No ano de 1971 o Governo do Estado de SC- funde as empresas de pesquisa e extensão, constituindo a atual EPAGRI - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Difusão de Tecnologia de Santa Catarina.

¹² No final dos anos 70 grupos privados iniciam pesquisas na área de melhoramento genético, como é o caso da Empresa de sementes Agroceres e do grupo Sadia. Enquanto a primeira faz uma associação com a PIC da Inglaterra (uma das maiores empresas de melhoramento genético em suínos) e cria a Agroceres -Pic em MG, a Sadia constitui a Sadia Agropastoril em Santa Catarina.

Apesar da atividade de melhoramento genético continuar como uma das prioridades, o PNP em Suínos passa a incorporar outras linhas de pesquisa, como: a da área de nutrição e a de pesquisa de fontes alternativas de nutrientes na alimentação de suínos.

Estas prioridades tiveram intenso desenvolvimento, o que permitiu a geração de tecnologias, propiciando produzir a ração na propriedade do suinocultor e a elaboração de programas de melhoramento genético conjuntos. **“Desta forma, o suinocultor podia formular sua ração a um custo mais baixo, utilizando o milho e a soja existentes na propriedade e adquirindo apenas o complexo mineral e vitamínico no mercado”**(Mior,1992,p.183).

Porém, inicia-se neste período um conflito entre os setores com atuação no suprimento de rações para a atividade suinícola.

Enquanto nos anos 70, a principal fornecedora de alimentação para os suínos e aves era a indústria especializada de rações, na década de 80 esta fatia de mercado passa a ser disputada com as agroindústrias integradas, que passaram a produzir sua própria ração. Contudo, ambas frações de capital tinham a mesma forma de atuação, isto é, fortalecer a base industrial de produção de grãos”(Mior,1992,p.184).

Em 1984 , o CNPSA traz dos EUA e lança a tecnologia do SPF(Specific Pathogen Free-Livre de patógenos ou doenças específicas). Esta tecnologia abre a possibilidade de desenvolver suínos livres de doenças específicas, bem como, torna possível diminuir o uso de medicamentos na sua criação. Este aspecto é central na medida em que o consumidor está cada vez mais preocupado com a qualidade sanitária do alimento.

Em resumo, observa-se diferentes padrões tecnológicos existentes na atividade suinícola. Enquanto na década de 70, a pesquisa pública direcionou seus esforços para a modernização do sistema de produção de suínos, na adaptação do material genético e insumos industriais (rações e medicamentos), nos anos 80, pode-se visualizar novas prioridades, com uma autonomização da pesquisa com relação aos interesses industriais, desde fornecedores de rações até medicamentos, em especial de estudos visando obter tecnologias que possibilitem a utilização de alimentos alternativos.

Já no final dos anos 80, desenvolve-se a pesquisa privada. Em Santa Catarina, a pesquisa privada em suínos ganhou fôlego através de grupos Agroindustriais. **“Com o desenvolvimento do trabalho de melhoramento genético, alguns grupos internalizam a produção de reprodutores e passam a distribuir apenas animais híbridos, passando a controlar assim o material genético de puros”**(Mior,1992,p.197).

A partir de então acentua-se a geração e difusão de tecnologias centradas nas pesquisas privadas, em decorrência das crescentes dificuldades de se manter o funcionamento do Centro com recursos públicos.

Desta forma o centro passa a adotar uma nova postura com relação ao processo de difusão de tecnologias, buscando um maior intercâmbio com a iniciativa privada visando a diminuição da dependência de recursos públicos para a manutenção do CNPSA, permitindo até mesmo a ampliação da interferência externa na definição das prioridades de pesquisa do próprio Centro.

A partir de 1987, acentuam-se os convênios de cooperação do Centro com o exterior. Passaram a existir dois tipos de convênios: o primeiro tipo de convênio consiste num contrato de cooperação técnica e material celebrado com várias instituições; e o segundo tipo consiste nos contratos de prestação de serviços e venda de tecnologia. (Mior, 1992).

Em 1990 a EMBRAPA iniciou um processo de reorganização institucional. As motivações para essa reorganização vêm no bojo do conjunto de transformações globais que caracterizou os anos 80: estrangulamento financeiro, novos padrões de consumo, demandas de origem ambiental, competitividade do complexo agroindustrial, etc.

Resumidamente, pode-se delinear os critérios que serviram de base ao modelo institucional estabelecido: a) novas formas de articulação com os sistemas estaduais de pesquisas, através de um processo de reestruturação do Sistema Cooperativo de Pesquisa Agropecuária (SCPA); b) divisão de atribuições com o setor privado, através de estímulos e apoio à participação do setor privado no processo de geração e transferência de tecnologia de interesse do complexo agroindustrial, através de contratos de parceria; c) racionalização organizacional, com o uso eficiente dos recursos públicos a partir da unificação tanto quanto possível, da administração de unidades afins ou muito próximas e, d) descentralização, autonomia e especialização das unidades.

Além deste processo de reestruturação, a área de cooperação internacional foi revitalizada a partir de 1991. No final deste ano foi criada a Secretaria de Relações Internacionais (SRI). Em 1992 a empresa já havia formalizado 15 novas participações em acordos bilaterais e 5 de participação com órgãos de ministérios da Agricultura de outros países. Em 1993, a SRI foi transformada em Assessoria de Cooperação Internacional (ACI) dando prosseguimento às atividades iniciadas com aquela estrutura. Uma das prioridades na Assessoria é justamente o estímulo à cooperação para oferta de tecnologia, utilizando um

modelo “tripartite” que envolve a EMBRAPA, um país e uma agência internacional (Schneider et alli, 1995).

Durante o período de elaboração do trabalho (novembro 1997), verificou-se que as preocupações do centro, em consonância com as da EMBRAPA, estavam voltadas ao desenvolvimento de programas (três softwares) para serem utilizados por suinocultores e técnicos agrícolas em administração de propriedades, cálculo de custo de produção e de nutrição. O objetivo comum dos programas seria garantir a viabilidade econômica das propriedades rurais.

O principal programa que está sendo desenvolvido pela instituição é o **Prosuino**. O software permite a formulação de rações otimizadas, ou seja, com custos menores, ingredientes com qualidade melhor e assegura maiores taxas de crescimento aos animais.

“O software pode ser utilizado por micro, pequenos, médios e grandes suinocultores, independente do grau de tecnificação das granjas. O sistema também permite a obtenção de exigências nutricionais para as diferentes raças de suínos. Além disto a vantagem diferencial do programa é a facilidade de operação. O usuário não necessita ter conhecimentos de programação linear ou de nutrição para utilizar o aplicativo, devido ao funcionamento multifatorial. O usuário dispõe de uma variedade de fatores, como tecnificação, tamanho da propriedade e perfil do rebanho, que interagem entre si” (Jorge Ludke, coordenador de desenvolvimento do software, em entrevista ao Jornal A Notícia, 23/04/97).

Um outro programa lançado pela EMBRAPA é o software **Atepros** (Administração Técnica e Econômica da Propriedade Suinícola) que traz todas as informações para o gerenciamento, tomada de decisões e controle da produtividade em rebanhos suínos. Com o Atepros, o produtor de suínos pode saber precisamente o custo e benefício de sua propriedade, além de controlar as coberturas, avaliar desempenho de fêmeas e machos, renovação do plantel, data de parto, compra de insumos, medicamentos, etc. O programa conta ainda com uma seleção de coeficientes técnicos que permite comparar e avaliar melhor o desempenho da atividade (Suinocultura Industrial, Ago/Set 1997).

Finalmente o terceiro programa desenvolvido pela EMBRAPA, para a suinocultura, é o **Suicalc**. O software calcula o custo de produção de suínos para abate. O sistema possibilita ainda a realização de estimativas para diferentes níveis de produtividade, entre 13 e 25 leitões terminados por porca ao ano, além de calcular o custo do animal no momento do abate.

6- PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E DINÂMICA COMPETITIVA DO SETOR

6.1 Cenário Internacional - Breve síntese

A partir do final dos anos 80 tornou-se evidente que estavam em curso importantes processos de mudança na economia internacional. Transformações estavam ocorrendo nos planos do desenvolvimento tecnológico e das formas de organização da produção capitalista (Presser, 1996).

O comércio internacional passou por transformações que nos últimos anos o diferenciaram de épocas passadas. Dentre as principais características destacam-se a globalização dos mercados, a formação de blocos regionais, o comércio preferencial entre países, o comércio administrado por setores e o comércio intrafirma (Macadar, 1996).

Segundo Courlet (1996) esta globalização da economia corresponde, ao mesmo tempo, a uma mundialização de mercados e a uma organização internacional da produção, associada à ampliação e à crescente complexidade das operações das empresas para produzir e vender bens e/ ou serviços em um número maior de mercados.

Neste sentido, Pereira (1996) observa algumas circunstâncias e características do desenvolvimento da economia mundial, dentre as quais destacam-se: a) o processo de reestruturação industrial, acompanhado da emergência de um neoprotecionismo nos países mais desenvolvidos e; b) formação de blocos e as possibilidades de desvios de comércio associadas ao crescimento do comércio intrabloco. A integração econômica entre os países pode apresentar um duplo efeito: por um lado, elimina as barreiras ao comércio entre os países-membros e, por outro, discrimina os fornecedores externos, já que os membros adotam tarifa comum.

Assim sendo, este processo de globalização tem aumentado a intensidade da concorrência internacional, o que é explicado por várias razões: a crescente diferenciação dos produtos; a importância das economias de escala; os abalos sofridos pelas antigas estruturas de mercado, sujeitas a descontinuidades tecnológicas; o menor peso relativo dos custos de mão-de-obra e das matérias-primas e; o maior peso relativo dos custos de P&D (Presser, 1996).

Como contrapartida desse contexto de globalização, desenvolve-se um forte movimento de solidariedade entre zonas, ou seja, uma tendência à integração econômica em blocos comerciais, como observado com o Mercosul. Os objetivos dos países que o compõem,

tendo em vista a superação das limitações e a inserção no comércio internacional em condições de enfrentá-lo competitivamente estão relacionados primordialmente a somar competência, maximizar vantagens comparativas em escala regional, além de dividir entre os países membros o custo de investimento de pesquisa e desenvolvimento essenciais para diminuir o atraso tecnológico em relação aos países do primeiro mundo.

A queda de barreiras alfandegárias entre os países do mercosul tende a trazer benefícios para as produções mais eficientes, trazendo consigo a possibilidade de algumas empresas, fortemente integradas no mercado internacional, ampliarem seus potenciais de competitividade com base nos aumentos de escala de produção ocasionados por um espaço de mercado integrado e, abrir a possibilidade das empresas líderes do setor agroindustrial de carnes à aquisição de matérias-primas a preços mais baixos com a perspectiva de industrializá-los com maiores ganhos de escala, tornando seus produtos mais competitivos.

Dessa forma, dadas as condições produtivas com economias de escala, somadas ao aprendizado técnico e organizacional da produção, a ampliação de mercado, em função da integração de mercados do Cone Sul, pode traduzir-se em ampliação de escala, ganhos de produtividade e, conseqüentemente, em crescimento das empresas líderes do setor, aumento do grau de concentração de mercado e elevação do nível de competitividade.

Deve-se ressaltar que dentro deste processo de globalização e regionalização destaca-se a importância crescente da cooperação. Existe o interesse crescente das empresas em ter acesso a recursos, em termos de conhecimento dos produtos e serviços, matéria-prima, além de insumos e fornecedores do parceiro estrangeiro. Quanto ao conhecimento do mercado de produtos, as empresas visam ter acesso à tecnologia, à infra-estrutura de marketing, a marcas reconhecidas e a clientes importantes. Da mesma forma, para conhecer os mercados geográficos, as empresas nacionais almejam ter acesso a eles, principalmente por meio de parceiros, para superar barreiras e restrições bem como obter permissões e licenças regulamentares.

Com isto, ao perseguir objetivos de internacionalização, a reação competitiva leva à formação de parcerias pela possibilidade de acesso a recursos, a mercados de produtos ou a mercados geográficos de parceiro estrangeiro. Em contrapartida, a meta de expansão global estimula a criação de parcerias apenas pelo acesso a mercados geográficos ou de produtos (Arruda e Arruda, 1997).

No que diz respeito ao setor agroindustrial, os países desenvolvidos têm demonstrado sinais de saturação do consumo per capita de produtos básicos, o que é agravado

por taxas de crescimento populacional negativas ou próximas de zero. No entanto, seus altos níveis de renda favorecem o dinamismo em segmentos específicos de mercado (Bliska, 1997).

A busca destes mercados tem levado as empresas líderes de cada setor da agroindústria a desenvolverem estratégias de desenvolvimento de novos produtos, de introdução de novos atributos ou melhoria de características visuais ou de desempenho em produtos antigos, reduzindo o ciclo de vida dos produtos e promovendo a descomoditização dos básicos.

As empresas líderes têm buscado a obtenção de vantagens competitivas, baseadas em sua maior capacitação tecnológica, agilidade de resposta a mudanças no mercado e capacidade de atendimento a rigorosas especificações de atributos do produto. Além de mais dinâmicos, os mercados de produtos de maior conteúdo tecnológico permitem margens de rentabilidade mais elevadas. Em contrapartida, crescem as exigências em investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e, muitas vezes, também em processos e novos equipamentos (Coutinho& Ferraz, 1994).

No meio empresarial, há uma consciência generalizada quanto aos cenários ambientais para a próxima década: a crescente transnacionalização dos negócios, associada a uma extraordinária evolução no desenvolvimento de inovações tecnológicas.

“O conceito de tecnologia compreende o estudo e a racionalização de uma prática vinculada espacialmente aos processos ou métodos que transformam os insumos em produtos. A tecnologia pode ser desenvolvida na própria empresa ou pode ser adquirida de outras empresas, estando seu valor relacionado com a aplicação que a mesma tem na criação de riqueza ou no melhoramento da forma de pensar e trabalhar e requer um alto investimento em pessoal, exigindo um esforço especial em capacitação, treinamento e, com frequência, reorganização dos sistemas e equipamentos de trabalho, o que faz com que a aplicação de novas tecnologias dependa mais da aceitação de trocas, por parte das pessoas que a utilizarão, do que do montante que as inovações representam”. (Baliska, 1997, p.104).

A orientação pela tecnologia pode ser ilustrada não só pelos avanços em Pesquisa & Desenvolvimento de produtos na indústria, mas principalmente na tecnologia da informação. A tecnologia propicia as maiores oportunidades para aumento de qualidade e a redução de custos dos produtos vendidos pelas empresas.

O nível de competitividade da empresa é cada vez mais ditado pela sua capacidade de inovar, em resposta às necessidades do mercado e às investidas da concorrência.

Atualmente, o consumidor tem tido importância crescente na estrutura produtiva na área agroalimentar. O domínio tecnológico é um dos fatores críticos neste processo e a tecnologia passa a ser um ativo importante para a empresa (Coutinho& Ferraz, 1994).

Conforme Baliska (1997) em anos recentes novas tecnologias têm sido introduzidas no país, tais como: os congelados, aditivos, conservantes de alimentos, além da preocupação crescente com a estabilidade do produto e a defesa do consumidor. Essa preocupação com as necessidades do consumidor força as empresas a desenvolverem novos produtos e a utilizarem novas embalagens para prolongarem o *shelf-life* do produto.

Especificamente no setor agroindustrial de carnes, as inovações tecnológicas, para a produção de um produto, além da simples possibilidade de conservação do alimento, estão voltadas para as tentativas de aumentar o período e as condições de preservação da carne e principalmente de melhorar a conveniência de seu uso e sua variedade. **“Desenvolveu-se portanto uma nova combinação nos objetivos do processamento da carne, na qual adquiriu relevância a obtenção de melhores qualidades organolépticas e nutricionais dos produtos, e a conveniência no seu consumo”**(Campos, 1994, p.50).

Ressalta-se que um dos aspectos do aproveitamento das oportunidades tecnológicas geradas fora da indústria se revelou na possibilidade de obter, a partir dos novos materiais e insumos de uso geral para a produção de alimentos, vantagens específicas para o processamento de carne. Foi relevante neste caso o desenvolvimento de processos e materiais de embalagens, que ampliou as formas de apresentação do produto impluscionando o desenvolvimento de novos produtos (Campos, 1994).

Wilkinson (1995), em interessante trabalho sobre o setor agroalimentar brasileiro, destacava as tendências internacionais para o sistema agroalimentar, salientando três tendências básicas: 1) crescente incorporação de serviços no produto final; 2) segmentação/individualização dos padrões de consumo; e 3) redução da importância dos alimentos como fonte de calorias e proteínas.

Ainda de acordo com Wilkinson (1995) alguns fatores determinavam a competitividade da agroindústria neste ambiente globalizado: 1) importantes inovações de produtos finais; 2) inovações de processo - que se originaram exogenamente e se difundem de forma rápida; 3) inovações técnicas de menor relevância- que exigem o freqüente reposicionamento de produtos e, portanto, rapidez mercadológica; 4) controle e aquisição de marcas; 5) lento crescimento dos mercados e o amadurecimento tecnológico estimulando o crescimento via mercados externos; 6) maturação de grande parte do mercado resultando no aumento da importância do controle de custos; e 7) o novo foco do mercado para produtos naturais e o redimensionamento dos mercados (EUA e CEE) deixando evidente a crescente importância da logística de distribuição (Santana e Carvalho Jr, 1996).

No entanto, segundo Baliska (1997) atualmente a atenção dos consumidores, quanto à alimentação, está voltada principalmente para os seguintes aspectos:

- a) **Alimentação de conveniência:** engloba aspectos associados a facilidades que o consumidor encontra para obter, manusear e consumir alimentos; essa tendência vem alterando atributos de embalagens e modos de distribuição. *Necessidades do consumidor:* alimentos para microondas, embalagens especiais para cozimento.
- b) **Preocupações nutricionais:** Estão fortemente ligadas à compreensão dos consumidores de renda média e alta, a respeito do alimento enquanto fonte de nutrientes e energia, no qual a necessidade do consumidor está associada a alimentos com baixo colesterol, alimentos com fibras e alimentos com pouco sal;
- c) **Shelf-life:** liga-se à necessidade de produtos que tenham condições de permanecerem por mais tempo no sistema de distribuição, mantendo seus atributos de qualidade; e
- d) **Segurança:** a preocupação dos consumidores com a imagem do produto vem prejudicando principalmente a difusão de produtos oriundos da engenharia genética, com a crescente necessidade do consumidor de indicadores de qualidade dos alimentos.

Contudo, para o Brasil, as perspectivas da indústria nacional na busca de novos mercados esbarram primeiramente numa limitação dada por um acirramento da concorrência entre os grandes grupos internacionais atuantes nos setores agroalimentares. As estratégias adotadas em nível internacional por essas empresas têm se caracterizado pela intensa modernização de equipamentos, pela especialização em atividades que detêm maior competitividade e por um grande volume de investimentos em P&D, voltados prioritariamente para a inovação de produtos.

Desta forma, para o Brasil, dada a projeção do seu mercado interno e externo, impõe-se o desafio de desenvolver ou absorver tecnologias na área de bens de capital para a indústria de alimentos (Baliska, 1997). Este processo tem ocorrido via compra de patentes por empresas nacionais ou na associação de empresas através de joint-ventures.

No que se refere à indústria de carne suína, atualmente os países que possuem posição forte nas exportações mundiais de carne suína apresentam: localização favorável em relação ao mercado europeu, preços competitivos (custos) e bons conhecimentos de infraestrutura. Além disto, estes países tornaram-se fortes principalmente em função de políticas de preços e eficiência na distribuição.

A liberalização do comércio mundial e a emergência de novos ofertantes deverão impactar as condições de mercado existentes atualmente, determinando um aumento da competição e a necessidade por parte dos países que se encontram tradicionalmente no mercado de um redirecionamento para manter sua competitividade e fortalecer suas posições.

6.2 O Impacto do Processo de Globalização e Regionalização sobre a condição Competitiva das Empresas Líderes no Setor Suinícola

O perfil do mercado internacional, como foi visto, está determinado pela supremacia americana e européia, como consequência do domínio do mercado por meio de inovações no campo da genética e de seus ganhos crescentes em produtividade. Neste sentido, as possibilidades abertas aos restantes países exportadores, entre eles o Brasil, são restritas e aproveitáveis apenas pelas empresas cujo processo produtivo atinge uma significativa redução de custos, além de conseguir atender as exigências sanitárias dos países importadores.

Além disso, os importantes mercados compradores criam barreiras tarifárias e não tarifárias na forma de regulamentos severos sob controle de qualidade, que impedem ou dificultam as vendas do produto brasileiro.

Por outro lado, verifica-se que as grandes empresas brasileiras têm entrado no mercado externo apenas com produtos in natura, ou seja, a diversificação para produtos industrializados, embora seja um aspecto importante da concorrência na indústria dos países importadores, não se tem constituído numa possibilidade que leve à conquista do espaço no mercado internacional¹³.

Há, portanto, uma significativa evolução do volume de carne in natura exportada pelo Brasil. Em 1997, do total comercializado (entre janeiro e novembro) Hong Kong se destacou como o maior comprador de carne suína do Brasil, o que em volume representa 25.504 toneladas (43,9% das exportações). A Argentina, que detinha o primeiro lugar em 1996, passou a ser o segundo maior comprador do produto brasileiro com um total de 23.272 toneladas (40%), seguida pelo Uruguai com 3.968 toneladas (6,8% do total). Outros embarques são responsáveis pelos 9,19% restantes feitos durante o período. Observa-se então, que os maiores volumes não se destinam ao principal mercado de produtos agropecuários, a CEE.

¹³ Segundo dados do Iparides, o volume exportado de carne suína representa uma parcela irrisória da produção nacional, predominantemente de carne in natura, apesar de ter elevado sua importância de 1,2% em 1990 para 3,5% em 1992.

No entanto, a abertura do Mercosul abrirá novas possibilidades de mercado, principalmente para as grandes empresas. A conquista de novos mercados está determinada pelas vantagens de custos das empresas maiores. Além disto, apesar da indústria suinícola dos demais países do Cone Sul serem de pequena expressão (**tabela 18**), é preciso levar em conta aspectos relacionados ao padrão de consumo e à capacidade da indústria em ocupar espaço no conjunto desse mercado integrado.

Por outro lado, é importante destacar quais as implicações do Mercosul para a indústria brasileira de suínos nos seus diversos segmentos de tamanho. Segundo o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Iparde), uma primeira avaliação indica que as grandes empresas estarão melhor posicionadas, em termos de custos e escala de produção, para atender uma expansão de mercado. Isto pode representar uma abertura de nichos para as pequenas empresas no abastecimento dos mercados locais e regionais no Brasil, na medida em que as grandes se deslocam para atender ao mercado externo.

TABELA 18

MERCOSUL - ABATE E PRODUÇÃO DE CARNE DE SUÍNOS, SEGUNDO PAÍSES

-1990

País	Abate (1000 Cab)		Produção (1000 t)	
	No	(%)	Peso	(%)
Argentina	2700	12,3	215	14,3
Brasil	16900	77,4	1150	76,5
Paraguai	2047	9,4	123	8,2
Uruguai	189	0,9	15	1,0
Mercosul	21836	100,0	1503	100,0
Mercosul/Mundo		2,4		2,2
Mundo	918941		69574	

Fonte: FAO. Anuário FAO producción. V.4.

FAO. Boletim Trimestral FAO de estatística de 1991.V.4, apud Cunha , 1992

Isso dá uma clara indicação de que no âmbito do Mercosul, a indústria brasileira é que definirá os padrões de concorrência com a dos demais países. Além de aparelhada tecnologicamente, instalou-se sob uma base constituída de grandes empresas que operam com economias de escala. Ademais, essas grandes empresas mantêm integradas verticalmente quase todas as etapas da cadeia produtiva, com exceção da matéria-prima (suíno) produzida por criadores independentes, mas integrados mediante contratos com empresas abatedouras, as quais mantêm o estrito controle sobre o fluxo e qualidade da matéria-prima.

Aliado a isto, a indústria de suínos nasceu de forma relativamente concentrada, com a predominância de algumas empresas líderes que detêm a maior parcela do volume de produção, processando também aves e soja, sendo, portanto, muito forte no setor, superando a Argentina, na qual a totalidade da produção é consumida no mercado interno. Entre as vantagens da Indústria Brasileira em relação a Indústria Argentina destacam-se: o grande número de produtos ofertados, que abrange linhas cada vez mais diversificadas e com elevada elaboração, a absorção de tecnologias de processo e produto, e a atualidade do seu parque produtivo.

Diante deste cenário, a competitividade das empresas líderes só pode aumentar com o acesso ao mercado argentino (em pleno processo de modernização) e a suas matérias-primas agrícolas. Por outro lado, a maior presença dos produtos agrícolas argentinos e uruguaios aumentará o patamar de competitividade no mercado interno.

Neste ponto, verifica-se que em especial o milho¹⁴ e a soja, componentes básicos das rações dos suínos, têm um custo inferior na Argentina, sendo que as grandes empresas poderão se abastecer de soja e em parte de milho, pois a matéria-prima é o elo mais frágil relativamente, considerando o processo de integração.

Com relação à soja, apesar desta ser produzida no Brasil com tecnologia, custos e produtividade competitivos, é cada vez mais evidente que há necessidade de melhoria nos setores de transporte e tributário para a preservação da sua competitividade.

De uma maneira geral, os custos de fertilizantes, agroquímicos, transportes, impostos e de comercialização no Brasil são bastantes superiores aos argentinos. Por outro lado, a redução das alíquotas de importação de óleo de soja de 20% para 6% para o produto bruto e para 10% para o refinado, proporcionou as condições para que o óleo argentino fosse comercializado no Brasil a preços inferiores aos da indústria nacional. Além disto, a diferença tributária entre os dois países força os industriais brasileiros a diminuírem o preço do farelo e do óleo, para melhorar a competitividade, refletindo negativamente na remuneração do produto nacional (Freire, 1996).

Esta vantagem Argentina se dá pela excepcional qualidade/fertilidade de suas terras, pelo bom clima e pelos menores custos de produção, que colocam estes produtos (milho, soja) argentinos numa posição de vantagem em relação ao brasileiro.

¹⁴ A produtividade média por hectare de milho, segundo dados do Departamento da Agricultura dos EUA, foi para 1992/1993 de 4070 kg e de 2.230 Kg para Argentina e Brasil respectivamente. Além disso, os custos de produção para a faixa de produtividade de 4 mil Kg/Ha, na Argentina, foi de US\$75,47; no Brasil, para uma faixa de 3 mil a 3.500 Kg/ha, os custos chegam a US\$ 102,90 (IPARDES, 1994).

Neste sentido, em Santa Catarina, onde se localizam as principais indústrias de carne suína, a soja é cultivada em consorciação, com outros grãos, o que justifica o rendimento mais baixo do que a média brasileira, além do que, enquanto o Brasil tributa o farelo e o óleo para exportação em 14,2 e 11,1%, a Argentina tributa ambos com apenas 4,5%, tornando o seu produto mais competitivo. Em relação ao mercado, o Brasil supera a Argentina em função da demanda interna ter grande significado para o emprego como alimentação em outras cadeias produtivas (suínos e aves).

Um outro aspecto importante é que as empresas líderes - Ceval, Sadia e Perdigão, dominam a industrialização de soja no Brasil, porém, ao conjunto, equivalem a cerca de 2/3 da capacidade instalada da Argentina. No caso do milho, que é parte fundamental da consorciação com suínos e aves, Santa Catarina, com 2677 Kg/hectare, perde para a Argentina com 3288 ou 3657 Kg/hectare, embora supere a média brasileira de 2000 Kg/hectare.

Para finalizar a análise da perspectiva de penetração dos produtos brasileiros derivados de carnes no mercado no Cone Sul, cabe ainda fazer uma breve referência em relação ao deslocamento de capitais nacionais para os outros países. A internacionalização da produção, via investimentos diretos ou participações acionárias, constitui uma alternativa que depende da avaliação das condições técnicas produtivas e, acima de tudo, econômicas e financeiras das empresas líderes para romperem barreiras à entrada nos outros países.

Estas oportunidades podem ser evidenciadas pelas estratégias das empresas líderes no setor. Com o intuito de facilitar a entrada de seus produtos nos mercados externos, principalmente na Argentina, estas empresas têm aberto escritórios comerciais neste mercado, ou mesmo implantando joint-ventures para distribuir seus produtos.

Como etapa posterior de suas estratégias, empresas líderes como a Sadia e a Ceval estão implantando unidades fabris na Argentina. A Sadia pretende construir uma unidade de processamento de carnes, investindo 5 milhões de dólares em um centro de distribuição e finalização de produtos, para fatiamento de frios em Buenos Aires.

Além disto, a empresa tem desenvolvido novos produtos adaptados ao gosto dos argentinos, mediante à realização de pesquisas de mercado, e tem buscado criar uma forte imagem da marca, através de crescentes gastos com campanhas publicitárias.

Por outro lado, a Ceval adquiriu uma unidade de processamento de soja na Argentina, a empresa Guipeba, que responde pelo processamento de 800 mil toneladas de soja por ano (10% do volume processado na Argentina em 1995). São duas fábricas,

armazéns e posições privilegiadas nos portos, favorecendo o relacionamento com o Brasil e com o Extremo Oriente.

Assim como as outras empresas líderes, a Ceval montou uma subsidiária na Argentina em 1991, ano em que começou a exportar para este país seus derivados de frangos e suínos.

Em novembro de 1997, a Ceval teve seu controle acionário comprado pelo grupo argentino Bunge International Ltda, fortalecendo a sua competitividade no mercado internacional. A empresa passou então a se beneficiar de sinergias e vantagens decorrentes da experiência internacional do grupo Bunge.

O grupo Perdigão, depois de um período de baixa lucratividade e perda de mercado, a partir de meados de 1994, passou por uma profunda reestruturação societária, industrial e comercial, concentrando-se nas linhas industriais de maior valor agregado, que são as aves e suínos, transformando em atividades de suporte os demais negócios, inclusive os de soja, cujo farelo é utilizado na ração dos animais.

Entre os planos de expansão da Perdigão está a busca de novas fronteiras agrícolas. A empresa trabalha com três alternativas: instalar uma fábrica de processamento de carne de suínos e aves num dos outros países do Mercosul; comprar uma empresa do setor, ou; firmar uma joint venture. Segundo o diretor de relações institucionais da empresa Ricardo Menezes, a prioridade do grupo de expansão é o Mercosul. A Perdigão busca um local que tenha certas facilidades com matéria-prima básica para ração, ou seja, soja e milho, sistema fundiário que viabilize esse processo produtivo (normalmente são minifúndios), bom sistema viário de ligação a um porto e mão-de-obra qualificada.

Na medida em que as vantagens competitivas se deslocam a jusante na cadeia - da matéria - prima para a capacidade industrial e mercadológica - a competitividade do complexo brasileiro de carnes no contexto do Mercosul fica mais evidente.

Por outro lado, existem obstáculos à exportação, principalmente dado ao peso de subsídios e fundamentalmente a barreiras não-tarifárias (fitossanitárias), impostas pelos países integrantes, que funcionam como um escudo para as indústrias locais, já que dificultam o comércio entre eles de produtos de origem animal.

6.3- Dinâmica Competitiva do Setor

Pode-se caracterizar os anos 80 como uma década de mudança em relação ao padrão anterior de crescimento das empresas do setor. Em primeiro lugar, verifica-se que a carne suína está sendo cada vez mais consumida como produto industrializado, principalmente no mercado de consumo sofisticado, o que significa uma crescente importância das marcas como elementos diferenciadores entre as empresas.

“A carne suína, pelas suas características, é a que mais se presta ao processamento industrial, daí resultando dezenas de produtos frescos, curados, salgados, embutidos, etc, os quais são o grande objetivo de uma indústria frigorífica. Por que? Porque alcançam melhores preços e são destinados aos consumidores de alta renda, aos mais abastados” (Boletim mensal da Associação Brasileira de Criadores de Suínos : ABCS, apud , Ipardes. 1994, p.9.).

Assim, na medida em que o consumo da carne suína passou a ser determinado pela identificação das marcas, a utilização do marketing e da propaganda associados a diferenciação e qualidade do produto, passam a ser um instrumento de concorrência entre as empresas na busca do segmento de mercado formado pelos consumidores de alta renda. Aliado a estes fatores, observa-se que o grau de integração vertical, assim como a diversificação, se ampliaram, levando à maior oligopolização da indústria.

Com isto, a diferenciação de produtos surge como uma alternativa para contornar a forte pressão dos preços, com a introdução de novos produtos ou produtos com alto valor adicionado no mercado. Através de produtos processados, uma parcela de produtos com valor adicionado é levada para as residências, entrando em um mercado menos sensível a preços. Um bom conhecimento dos desejos do mercado é naturalmente essencial, portanto, uma forte posição no mercado pode ser encontrada através do desenvolvimento de produtos que respondam de forma mais acurada aos desejos dos consumidores.

A luta concorrencial entre as empresas se dá ao longo de todo complexo, intensificando-se nos setores de industrialização e comercialização. Dessa forma ganha força a capacidade dos grupos em articular novas estratégias, que se concretizam na importância crescente dada aos departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento. Estes têm a dupla função de buscar externamente ou gerar internamente novas tecnologias, sejam por inovações no processo produtivo e/ou de desenvolvimento de novos produtos.

Os investimentos em pesquisa, principalmente em genética, assumem portanto fundamental importância nas redefinições pelas quais passa o setor. Estes avanços genéticos,

caracterizados pela preocupação em selecionar animais mais adequados do ponto de vista das características desejadas pelos consumidores, e também mais adaptados às condições do meio ambiente, permitem um maior controle da qualidade e rendimento da matéria-prima.

Com reflexo, verifica-se que duas das grandes empresas do setor, a Perdigão e a Ceval, se associaram a PIC do grupo inglês Dalgety, que opera no Brasil através de uma joint-venture com a empresa nacional Semente Agrocere S.A, atendendo grande parte ou a totalidade de suas demandas no campo da genética. Os avanços genéticos da Agrocere tratam-se de um novo híbrido que exibe taxas de crescimentos maiores, maior qualidade de carcaça e maior concentração de carnes nos cortes nobres - pernil e lombo. Já a empresa líder do mercado, a Sadia, opera com linhas próprias internalizando o esforço de melhoramento genético na sua nova granja núcleo (SC), que tem uma capacidade para gerar 500 bisavós e permitir a testagem individual de todos os machos nascidos, inclusive para conversão animal, o que possibilita ganhos genéticos a cada geração. Através desta linha, a Sadia não apenas assegura maior desempenho, mas também um plantel livre de doenças, evitando assim desperdícios a nível de frigorífico e menores gastos com insumos.

De uma maneira geral, destaca-se como principais as seguintes transformações no padrão de concorrência do setor: Até meados dos anos 70, os vários ramos de produção de carnes eram atividades realizadas por grupos empresariais diferentes. A produção de suínos era realizada por frigoríficos de capital nacional, sendo o produto homogêneo. A estrutura industrial passou, a partir de 1975, por algumas transformações. De capitais com atuações isoladas em cada ramo de produção e industrialização de carne, passou a se constituir em capitais com atuação nos vários ramos, numa estratégia de diversificação horizontal, como é o caso das empresas líderes Sadia e Perdigão, que saíram da produção e comercialização de suínos para a carne avícola, na década de 70, e para a bovina na década de 80. Uma outra mudança ocorreu no interior do complexo com o direcionamento para a produção de rações.

Um outro processo que marcou esta reestruturação é a verticalização dos grandes grupos agroindustriais, ou seja, o seu avanço ao longo da cadeia de produção de proteína animal e vegetal. Esta reestruturação se deu durante os anos 80 num processo de centralização de capital, através da aquisição de planta de outras empresas, ou mesmo pela diversificação da produção, adquirindo empresas de outros segmentos da indústria agroalimentar.

Uma outra tendência foi a passagem das empresas líderes para a atuação como indústrias alimentares de produtos finais. Esta ocupação pode ser vista na atuação destes

grupos na produção de produtos prontos e semi-prontos para consumo de origem vegetal (óleos, margarinas) e de origem animal (presuntos, salames, etc...)

Porém, neste contexto de integração e globalização do mercado um elemento que se tornou importante no padrão de concorrência do setor como uma nova estratégia de crescimento das empresas foi a cooperação. Esta cooperação passou então a ser um instrumento para adequação da empresa às tendências internacionais, apresentando diversas formas tais como: subcontratação para a realização de parte da produção; acordos de distribuição e até a formação de uma empresa conjunta.

A estratégia de cooperação, ao proporcionar um aumento da eficiência das instalações, permitir transferência de tecnologia, e mesmo da diferenciação do produto, tornou-se um fator indutor de vantagens competitivas e, portanto, um componente do vetor concorrencial.

Cabe ressaltar, conforme Santana e Carvalho Jr (1996,p.14), que a adoção da cooperação,

(...) permite que sejam incorporados às estratégias competitivas da agroindústria os aspectos dinâmicos, típicos do caráter sistêmico e empresarial que deve estar compreendido na noção de competitividade. Isto acontece porque, ao facilitar a integração com empresas de diferentes indústrias e países, e por permitir a competição em espaços distintos, a cooperação reduz a vulnerabilidade das empresas no que se refere ao controle de fatores exógenos a elas próprias e à indústria de que faz parte e confere às empresas uma maior flexibilidade para formular e implementar estratégias competitivas, criando-lhes condições para um melhor posicionamento no mercado”.

Todas estas reestruturações do complexo analisadas acima resultaram num alto índice de concentração industrial, associado a um perfil de consumidor altamente segmentado e um mercado internacional bloqueado, resultado de uma série de barreiras e incentivos por parte dos EUA e da CEE.

Aliado a estes fatores, a diversificação e a diferenciação de produtos, principalmente em termos de qualidade e conveniência, são também transformações que vêm ocorrendo no mercado internacional de carnes, de forma lenta porém contínua, desde o início da década de 70. Embora as commodities ainda dominem o comércio internacional, vem crescendo a valorização de produtos diferenciados.

No entanto, no contexto do mercado interno, as empresas procuram diferenciar o seu produto, seja mediante à agregação do valor ou fortalecimento da imagem da marca, procurando atingir a faixa de consumo caracterizada como sofisticada, com produtos mais elaborados e com qualidade. Estas estratégias de mercado são restritas apenas às líderes, localizadas no topo da estrutura industrial.

Com isto, o menor consumo de carne suína no Brasil seria em parte explicado pela associação destas estratégias de produzir e ofertar produtos com alto valor agregado que, portanto, exigem a necessidade de um maior poder aquisitivo para ter acesso aos mesmos.

Por outro lado, a dinâmica concorrencial da indústria suinícola se estabelece, de um lado, pela competição entre as líderes que buscam os mercados nacional e internacional e, de outro, pela sobrevivência de empresas de menor porte que atendem aos mercados regionais.

Tendo em vista estes fatores, a competitividade do setor de suínos depende fundamentalmente do dinamismo do mercado doméstico. Assim, a estabilidade macroeconômica e a retomada de crescimento são cruciais para o futuro desempenho do setor.

7- A ESTRUTURA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE CARNE SUÍNA

O setor suinícola em Santa Catarina nasceu de forma relativamente concentrada, com a predominância de algumas empresas líderes, que detêm a maior parcela do mercado. Neste contexto, ressalta-se a importância de configurar as forças concorrenciais que atuam na indústria de carne suína com base no modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986). Procura-se mostrar, neste sentido, a evolução da indústria e as modificações em sua estrutura competitiva que moldaram a sua configuração atual, a partir do início da década de 70, e posteriormente configurar as estratégias desenvolvidas por estas empresas em relação a estrutura industrial do setor.

7.1 - A Ameaça de Novos Entrantes na Indústria

Segundo Porter (1986), os novos entrantes em uma indústria podem trazer recursos substanciais à nova capacidade de produção, além de um grande desejo de ganhar parcela do mercado. O resultado pode ser uma queda nos preços ou nos custos inflacionados, e como consequência uma redução da rentabilidade.

Ressalta-se que a entrada de novas empresas é motivada pelos lucros auferidos pela indústria, que exercem atratividade sobre os novos entrantes, mas também podem estar associados a outros objetivos, como aproveitamento dos canais de distribuição já existentes, domínio tecnológico, diversificação, entre outros.

Assim, a intensidade da força representada pela ameaça de novos entrantes depende das barreiras de entrada criadas ou estabelecidas pelas empresas existentes. No caso específico da indústria suinícola, as barreiras de entrada enfocadas estão relacionadas às *economias de escala*, *diferenciação do produto*, *necessidade de capital*, e também o *acesso aos canais de distribuição*.

O funcionamento da indústria de suínos sob o sistema de integração vertical cria altas barreiras de entrada, devido ao efeito de **economias de escala** e às repercussões na estrutura de custo. Com isto, a empresa entrante é obrigada a ingressar de forma integrada para competir, ou então incorrer em custos elevados.

No atual modelo de integração adotado pelas grandes empresas, o frigorífico se compromete a comprar os suínos em condição de abate, ao passo que o produtor rural compromete-se a comprar os insumos no próprio frigorífico. Isto assegura para as empresas a possibilidade de controle da qualidade e uniformidade da matéria-prima.

Contudo, o processo de integração vertical original adotado pelas empresas líderes, complementado pela diversificação, através da extensão do abate de suínos para o esmagamento de soja, produção de farelo, abate de aves, produção de pintinhos de um dia e abate de bovinos, tem consolidado a posição destas empresas na medida em que elas adotaram estratégias de inovações tecnológicas e ampliaram seus espaços de acumulação através da incorporação destas novas atividades, obtendo ganhos sinérgicos e reforçando as barreiras à entrada.

Este esquema estratégico de integração vertical adotado pelas líderes na indústria foi completado pela efetiva integração para trás, expressa na propriedade de fábricas de rações e matrizeiros, associada com as formas contratuais nas fases de criação e manejo dos suínos. Isto resultou na realização de economias ou contenção de custos, nas áreas de controle, compras e vendas; redução nos custos de suprimento, permitindo que a empresa operasse com maior eficiência com a eliminação de práticas usadas para enfrentar fornecedores; um aumento na produtividade na criação dos animais pelos criadores integrados e; a eliminação de custos associados a despesas físicas e financeiras de estocar insumos, além de diminuir os riscos de manutenção de estoque.

Além disso, as economias de escala não se dão apenas através de produtos integrados, mas também nas estratégias de acumulação das empresas líderes que refletem a combinação de expansão do mercado via ampliação do tamanho, ou aquisição de planta de outras empresas, refletindo no aumento da produção e, conseqüentemente, de ampliação da escala.

A centralização do capital pelos grandes grupos econômicos possibilitou a criação de economias de escala como consequência da operação conjunta das plantas industriais do grupo. As empresas líderes, devido aos elevados custos de transporte dos insumos e das matérias-primas, têm procurado situar unidades de armazenamento e de abate próximas às fontes de matéria-prima animal e vegetal e próximas aos mercados consumidores.

A expansão dos grandes grupos para o Centro-Oeste é um exemplo da adoção dessas economias de escala. Estes grupos implantaram, naquelas regiões, unidades processadoras de soja (importante componente das rações) e unidades frigoríficas de abate e processamento, permitindo assim uma ampliação de sua capacidade de produção e a redução nos custos de transporte.

Além dos fatores mencionados, as empresas líderes contam ainda com economias de escopo resultantes da utilização de ativos ou fatores de produção para produzir bens diferentes, dos quais podemos citar: a utilização dos mesmos canais de distribuição, a mesma marca para os vários produtos e a utilização dos mesmos processos de produção para a fabricação de determinados produtos.

Existem ainda as economias monetárias observadas nas compras de matéria-prima vegetal (milho e soja) que são efetivadas com menores preços devido às grandes quantidades adquiridas e na obtenção de empréstimos concedidos às empresas (Sadia, Perdigão e Ceval) da indústria durante as décadas de 70 e 80 através da concessão de financiamentos, subsídios e incentivos fiscais, traduzidos pelas facilidades no recolhimento de impostos devidos, ou mesmo a sua isenção.

Outra importante fonte de economia está relacionada às atividades de Pesquisa & Desenvolvimento, voltadas para a inovação de produtos e o lançamento de linhas de cortes especiais de suínos no mercado, além das pesquisas destinadas ao melhoramento genético dos suínos, com a intenção de obter uma melhor adaptação das raças e linhagens de suínos desenvolvidas no exterior às condições de criação existentes em nosso país.

Com uma estrutura concentrada, as empresas que adotam o melhoramento genético garantem vantagens incontornáveis pelos produtores independentes, pois estes avanços causam uma diferença de custo de produção, contribuindo de maneira a baixar o preço do suíno, tornando-o competitivo.

Outro fator de impedimento da entrada de concorrentes é a **diferenciação no produto**, na medida que as grandes empresas também sustentam sua posição mediante à realização de importantes investimentos de diferenciação. No caso dos suínos, este fator se constitui numa importante barreira de entrada, pois como foi visto, 65% a 70% da carne suína vendida no país é de alguma forma processada, sendo, portanto, diferenciada e daí a importância da fidelidade à marca.

Ressalta-se que nos anos 70 a produção estava assentada na geração de produtos homogêneos, porém as principais empresas já tinham uma forte imagem da marca em decorrência do reconhecimento por parte dos consumidores da qualidade do produto e pela realização de campanhas publicitárias e de promoções de vendas.

Nos anos 80 o padrão de crescimento da indústria passou a incorporar novos produtos que constituem os elementos principais das estratégias implementadas pelas grandes empresas, particularmente as líderes.

Isto significa que, além da tradição da marca de algumas empresas líderes, ela é ampliada e consolidada a partir do momento em que o lançamento de novos produtos passa a exigir novos gastos em propaganda para diferenciá-los dos demais.

Ademais, as grandes empresas do setor que centralizam capital pelo processo de aquisição de outras mantêm como estratégia de concorrência a utilização da marca adquirida, já conhecida do consumidor, evitando assim maiores gastos com publicidade.

A **necessidade de capital** estabelece também barreiras de entrada, pois, como foi visto, a estrutura de mercado da indústria é altamente concentrada, como consequência da centralização de capitais, impondo, assim, aos novos concorrentes, a necessidade de elevados investimentos financeiros em instalações de produção em vários segmentos das cadeias de produção, dos custos com equipamentos modernos e em pesquisa e desenvolvimento e até mesmo em publicidade.

As altas necessidades de capital fixo e giro também refletem fortes barreiras de entrada na indústria de suínos. O efeito do capital de giro é bastante relevante. Conforme Carvalho Jr (1997), uma das necessidades de capital de giro para uma empresa integrada está presente na relação estabelecida entre a empresa e os produtores integrados. Neste processo, a empresa fornece a matriz suína ou o leitão, ração, medicamentos e assistência técnica, durante o processo de engorda do animal, e vai descontar o custo deste insumo no momento do recebimento do animal com idade para o abate. Desta forma, há por parte das empresas a concessão de um financiamento aos produtores do processo de engorda que corresponde a um período entre 90 e 100 dias.

Outro fator a ser considerado nessa força competitiva é o **acesso aos canais de distribuição** por parte das empresas da indústria suinícola.

Com o intenso desenvolvimento do setor urbano-industrial ganha importância crescente o setor de comercialização, sobretudo os supermercados, que, acompanhando os outros setores, também passaram por um processo de expansão, que resultou num elevado grau de concentração destas lojas de auto-serviço, que passam a dominar o mercado varejista.

Segundo publicação feita na revista Supermercado Moderno (abril/96, p.30-32), salienta:

“Atualmente o setor de supermercados é responsável por quase 80% da distribuição de gêneros alimentícios no país. O relatório anual de Supermercados vem medindo o crescimento do setor há mais de vinte anos, nesta trajetória foi destacado que na década de 60 o setor participava com apenas 30% da distribuição, passando para 65% nos anos 70 e posteriormente para 75% na década de 80”.

Além disso, como já foi visto, constata-se que parte preponderante do abate de suínos, estimada ao redor de 70% do total, é consumida sob a forma de produtos processados (de maior valor agregado), que visam o consumidor final em vez dos grandes atacadistas.

Portanto, os supermercados representam o principal segmento de distribuição dos produtos da indústria suinícola, principalmente para os maiores centros urbanos, ao se considerar que os produtos industrializados tendem a ter maior proporção de suas vendas nestas lojas de auto-serviço. Porém os armazéns tradicionais de venda de alimentos (feiras e quitandas) guardam ainda uma importância principalmente nas regiões onde a população rural é predominante e nas pequenas cidades.

Dessa maneira, no mercado de produtos industrializados, observa-se que a possibilidade de vendas das pequenas empresas nas grandes redes de supermercado é inviabilizada pela concorrência das grandes empresas oligopolísticas, as que diferenciam produtos e possuem além de maiores escalas de produção, e portanto menores custos, forte esquema de marketing, que tornam suas marcas reconhecidas e de difícil substituição¹⁵.

Quanto às pequenas e médias empresas que entram na indústria, deve-se realçar que sua produção se restringe aos mercados regionais, ofertando produtos com pouca diferenciação e com padrões de qualidade inferiores, destinados aos consumidores de renda inferior. Com isto os pequenos estabelecimentos de periferia (mercearias, feiras, mercados) podem representar um canal de escoamento da produção destes novos entrantes na indústria.

E finalmente, um outro fator que proporciona barreiras de entrada é o **efeito da curva de experiência** que pode ser visto sob dois aspectos : (a) com relação ao processo produtivo, o efeito não é significativo em razão do baixo grau de participação da mão-de-obra, desempenhando tarefas complexas e; (b) quanto às atividades de pesquisa genética, formulação de rações e manejo de matéria-prima, nestas o efeito da curva de experiência é significativa.

7.2 - Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

Conforme Porter (1986), a concorrência entre as empresas de uma indústria é definida pela disputa por posição em um mesmo mercado.

¹⁵ No Brasil 70% do fornecimento de produtos derivados de carne para os supermercados é realizada pelas três maiores empresas da indústria (Sadia, Perdigão e Ceval), enquanto os 30% restantes são disputados por outras empresas de grande e médio porte (Carvalho, Jr, 1997).

A rivalidade existente entre as empresas pode ser caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, campanha de publicidade, prestação de algum tipo de serviço a clientes e introdução de novos produtos.

Para a análise da variável representada pela rivalidade entre as empresas concorrentes na indústria, serão abordados os seguintes indicadores, entre os vários propostos por Porter (1986), *número de concorrentes e equilíbrio entre eles, grau de diferenciação dos produtos, concorrentes divergentes e grandes interesses estratégicos.*

A intensidade da concorrência na indústria e a rivalidade existente entre as empresas podem ser verificadas pelo **número de concorrentes existentes e o equilíbrio entre eles.** A indústria de suínos é dominada por poucas empresas, com a coexistência de expressivo número de pequenas e médias.

Na década de 70, a estrutura da indústria no Brasil já refletia um aumento da concentração da produção em grandes grupos, convivendo com pequenas e médias empresas que atuavam nos mercados locais e regionais.

A estrutura concentrada da indústria de suínos em Santa Catarina pode ser verificada no ano de 1975, na medida em que 60% do abate de suínos sob inspeção Federal estava sob o controle de quatro grupos industriais. Esta estrutura abrigava os maiores grupos econômicos com atuação no complexo de carnes, como os grupos Sadia, Perdigão e Ceval.

TABELA 19
ESTRUTURA DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS EM SANTA CATARINA -1975
(abate em 1000 cabeças)

GRUPO/EMPRESA	ABATE	%
Perdigão	191	8,9
Sadia	351	16,4
Coopercentral	70	3,3
Ceval/Seara	102	4,8
Chapecó	160	7,5
outros	458	21,4
Total Abate Industrial	1.335	62,3
Abate Não SIF e Autoconsumo	809	37,7
Total Geral	2.145	100

Fonte: AINCADESC, Instituto Cepa/sc, Ministério da Agricultura (SERPA) publicados pela ACCS, Relatório Anual de 1990, apud Mior (1992)

Este processo de concentração, por sua vez, continuou avançando ao longo da década de 80, conforme evidenciado pelos dados da **tabela 20**. Entretanto, apesar de sua nítida característica como um segmento oligopolizado, observa-se a existência de um número

significativo de pequenas empresas situadas nas franjas do mercado, mas cujos abates não sofrem fiscalização.

TABELA 20
ESTRUTURA DE MERCADO DA INDÚSTRIA DE SUÍNOS NA REGIÃO SUL,
SEGUNDO PARTICIPAÇÃO NO NÚMERO DE CABEÇAS ABATIDAS - 1980/1990

ESTRATIFICAÇÃO	1980	1985	1990
4 maiores	28,10	48,47	48,70
8 maiores	37,58	58,48	64,44
20 maiores	53,95	73,87	80,47
Demais	46,05	26,13	19,53
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Fonte: ANAB apud IPARDES (1994)

Na visualização do movimento das empresas líderes na indústria de suínos (Sadia, Perdigão e Ceval), deve-se ressaltar que, no grupo das quatro maiores, a liderança se consolidou já nos anos 70 e se mantém nos anos 80 . As que figuram como maiores em 1980 são as mesmas que aparecem na liderança em 1990, apenas com a ressalva do surgimento da empresa Ceval, entre as líderes, posição esta conquistada pela aquisição da empresa Seara, que figurava entre as maiores nos anos anteriores.

TABELA 21
AS DEZ MAIORES EMPRESAS DA INDÚSTRIA SUINÍCOLA, SEGUNDO O
ABATE REALIZADO - 1980/1990.

Empresas	1980	Empresas	1985	Empresas	1990
Sadia	1423785	Sadia	1436449	Sadia	1800000
Perdigão	753070	Perdigão	945891	Perdigão	1121978
Santarrosense	360000	Coopercentral	578032	Coopercentral	643000
Chapecó	348836	Ceval/Seara	468964	Ceval	666250
Damo	316940	Chapecó	420406	Chapecó	523179
Coopercentral	312066	Santarrosense	261009	Prenda	342637
Ceval/Seara	207898	Comabra	219726	Coop.Sudoeste	327797
Comabra	203757	Damo	216644	Coop.Lat.Paraná	231243
Ideal	194349	Coop.Sudoeste	194421	Riosulense	209241
Sarandi	164692	Sul Catarinense	153512	Damo	201588

Fonte: Adaptado de IparDES (1994)

Este processo de oligopolização foi determinante das estratégias de incorporação de novas tecnologias como também pelas aquisições de empresas. Sendo assim, iniciou-se uma tendência de expansão e de intensidade da concorrência entre as líderes no contexto do mercado nacional, assentada no maior grau de diversificação e reconcentração na

área de especialização, combinada às crescentes dificuldades encontradas em competir no mercado internacional bastante bloqueado.

Um outro indicador é a **diferenciação de produtos**, que proporciona, às empresas que a praticam, lealdade de parcela dos consumidores, o que gera um isolamento contra a concorrência.

Verifica-se que no decorrer dos anos 70, inicia-se um processo de alteração na estrutura de oferta direcionada para o desenvolvimento de produtos com maior grau de elaboração. Esta estratégia incluía também a preocupação com a obtenção de matéria-prima. Em primeiro lugar, estava a necessidade do desenvolvimento de raças produtoras de carne em lugar das produtoras de banha, e em segundo, a necessidade de garantir um fluxo constante e suficiente de animais para abate, cuja criação se fazia principalmente em pequenas propriedades rurais combinadas com a produção de culturas agrícolas como o milho, utilizado como alimento básico para os suínos. Contudo os produtos industrializados representavam cerca de 50% da produção interna.

No decorrer da década de 80 acelerou-se as possibilidades de diferenciação de produtos, em função dos avanços tecnológicos, da participação das empresas no mercado internacional (introduzindo no mercado novos produtos), as alterações nos hábitos de consumo, modificações nos setores de serviços de alimentação, através do atendimento a mercados específicos, como é o mercado institucional (cozinhas industriais, restaurantes, hospitais, lanchonetes) e as redes de refeições rápidas.

É importante destacar que a diferenciação de produto teve suas possibilidades ampliadas com a absorção de novas tecnologias em termos de equipamentos, interligando as etapas do processo produtivo, traduzindo-se numa ampliação da linha de produtos, determinando que a entrada de novas empresas ficasse restrita aos segmentos de mercado de produtos mais simples.

Porém, nos mercados de produtos básicos (cortes de suínos), a imagem da marca não foi suficiente para impedir a ocorrência de alta competição entre as empresas da indústria, refletida em alta concorrência via preços.

Com relação ao fator **concorrentes divergentes**, observa-se que na indústria suinícola as estratégias das empresas líderes apresentam diferenças no que se refere às estratégias adotadas pelas pequenas e médias empresas do setor. Estas diferenças estão relacionadas a mercados atendidos, produtos, serviços, canais de distribuição, qualidade dos produtos e política de marcas.

Conforme Porter (1986) na maioria das indústrias existe empresas que adotam estratégias competitivas diferentes. A adoção de estratégias competitivas diversas origina grupos com interesses estratégicos diferenciados dentro de uma indústria, ou seja, **“grupos estratégicos”**.

Desta forma, ao mesmo tempo que estas grandes empresas apresentam divergências quanto aos aspectos mencionados acima em relação às empresas de menor porte, elas apresentam bastante homogeneidade entre si no que concerne às suas tecnologias de processos e produtos, a ampla variedade de produtos oferecidos, aos elevados gastos em publicidade, a atuação em mercados geográficos maiores e a utilização dos supermercados como principal canal de distribuição dos seus produtos. Isto permite o estabelecimento de acordos entre estas empresas para o estabelecimento da competição no grupo.

Por outro lado, estas empresas competem com estratégias divergentes das empresas de menor porte, que fazem parte de outros grupos estratégicos da indústria, aos quais participam do mercado em menor proporção em função das assimetrias tecnológicas, de sua menor capacidade produtiva e da impossibilidade de conseguirem importantes ganhos de escala na produção, distribuição e comercialização de seus produtos.

Assim sendo, na medida em que as pequenas e médias empresas podem competir com grandes somente nos produtos mais simples, pode-se concluir que: **“é nos segmentos de mercado atendidos por estes produtos é que se daria as maiores dificuldades para as firmas firmarem acordos sobre as “regras do jogo”, devido às diferentes estratégias praticadas pelas firmas dos dois grupos, o que conduziria a uma alta rivalidade no segmento”**(Carvalho Jr, 1997, p. 98).

Contudo, a maior oligopolização na indústria não exclui a presença de uma intensa rivalidade, a qual, ao invés de travar-se entre todas as empresas que compõem a indústria, é estabelecida fundamentalmente entre as líderes.

Além disto, outra característica da indústria que evidencia alta competitividade são os **grandes interesses estratégicos** por parte das empresas líderes que atuam na indústria de carne suína, em decorrência do fato de que parte do seu faturamento provém dos produtos derivados de suíno¹⁶. Tal fato faz com que estas empresas, para conseguirem estabelecer uma posição no mercado, sacrifiquem sua lucratividade. O mesmo acontece com as pequenas e médias empresas que, no esforço para a manutenção de sua posição no mercado, operam com

¹⁶ Na composição do faturamento da Sadia, verifica-se que a participação dos segmentos de suínos e industrializados era de 39% em 1991 e, para a Perdigão a participação do segmento de suínos era de 41,7% em 1994 (Carvalho Jr, 1997).

subutilização da capacidade produtiva, o que por si só indica curvas de custos mais elevadas e conseqüentemente baixas margens de lucro.

7.3 - Ameaça de Produtos Substitutos

A terceira força competitiva é representada pela ameaça de produtos substitutos. Segundo Porter (1986), eles reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Os substitutos afetam a demanda de um ou mais produtos de uma indústria pelo preço favorável e pela qualidade, uma vez que estes dois atributos melhoram as condições de satisfação das necessidades do comprador.

No mercado nacional verifica-se que a participação do consumo de carne suína caiu em relação às outras carnes, porém o mesmo não aconteceu no restante do mundo.

Enquanto países desenvolvidos como Alemanha, Holanda e Dinamarca têm neste produto a base do fornecimento de proteínas a seus habitantes, chegando o consumo per capita, em alguns países, a mais de 50 Kg por ano, bem como países de baixa renda como a China tem a carne suína como a mais consumida, com consumo per capita de 17,1 Kg por ano, no Brasil o consumo de carne suína manteve-se estável ao longo das décadas de 70 e 80 há mais de dez anos, não chegando a atingir 8 Kg per capita/ano, e somente a partir de 1994 teve um relativo incremento.

Neste sentido, os produtos substitutos, bovinos e frangos, exercem pressão sobre a carne suína. A carne de frango na década de 70 representava apenas 6,9% do consumo total dos três tipos de carnes e era a carne menos consumida. Nos anos 90 a carne de frango passou por um considerável incremento no consumo, alcançando expressivos 38,4% em 1996. Por sua vez, a carne suína cai de 24,4% para 15,0% do consumo na década de 90, ao passo que a carne bovina cai de 68,7% para 46,6% em 1996.

TABELA 22

PARTICIPAÇÃO DAS CARNES DE FRANGO, SUÍNO E BOVINO NO CONSUMO TOTAL DESTES TRÊS TIPOS DE CARNE

	(Em %)				
Tipos de Carnes /Ano	1970	1980	1990	1993	1996
Frangos	6,9	18	30,5	35,2	38,4
Bovinos	68,7	65,5	53,6	49,1	46,6
Suínos	24,4	16,6	15,9	15,7	15,0

Fonte: Revista Aves e Ovos, fev. 1995 e Revista Nacional de Carne, Fev.1997

Um importante fator que explica a estagnação do consumo de suínos foi a revolução tecnológica ocorrida no setor de frangos, particularmente na década de 80. Esta mesma revolução tecnológica está em curso nessa década na suinocultura. Este aprimoramento tecnológico e o aumento da qualidade nos processos produtivos trouxeram como benefício para o setor de frangos o aumento da produtividade, menor custo e com isto a possibilidade de preços mais competitivos junto ao mercado consumidor. O melhoramento genético das linhagens criadas no oeste catarinense possibilitou uma melhoria na taxa de conversão alimentar (maior ganho de peso por Kg de ração consumida), o que resulta em maior precocidade (redução no período compreendido entre o nascimento até a idade de abate).

Em 1970, a taxa de conversão alimentar do frango era de quatro quilos de ração para um quilo de ave, atualmente esta relação é de 2,15 quilos de ração para cada quilo de frango produzido, conforme a união brasileira de avicultura. Assim sendo, a resistência do consumidor a um produto congelado e de pele branca é quebrada via redução de preços dos produtos (Avicultura Industrial, dez/97).

Com reflexos, os patamares de preço da carne suína situam-se bem próximos da carne bovina do que do frango e sofreram aumentos reais durante os anos 70 e 80. Acrescenta-se ainda que a difusão do consumo de carne suína encontra barreiras no próprio padrão de consumo da sociedade brasileira. Além da influência de preços, os hábitos de consumo alimentar da população brasileira privilegiam outros tipos de carne, especialmente a carne bovina, que, em virtude do seu preço mais elevado e a situação da distribuição de renda, encontra ainda substituto na carne de frango.

Acredita-se que em razão do preço da carne suína ser muito próximo da carne de bovino, e isto explica-se no caso do Brasil, pela abundância de terras e pastagens que propiciam um baixo custo de produção para o boi, o setor de suínos direcionou-se à especialização na produção de embutidos e produtos curados, visando evitar a competição com a carne in natura, como a de boi¹⁷.

Como a industrialização dos suínos permite adicionar valor à matéria-prima carne, diferenciar mercadologicamente os produtos, ter períodos mais longos para comercialização, aproveitar melhor a gordura das carcaças, o seu preço é maior, direcionado apenas para uma pequena proporção da população com renda alta. Neste sentido, tem-se

¹⁷ Com relação à carne bovina, estima-se que apenas 15% da produção nacional destina-se à industrialização, sendo os outros 85% consumidos na forma in natura. Já com relação à carne suína, estima-se que 70% da produção destina-se à industrialização, enquanto os 30% restantes destinam-se ao consumo in natura.

restringido o crescimento da produção de suínos, uma vez que não estão sendo exploradas as possibilidades de consumo de carne “in natura”.

Neste contexto, ao se pensar em produtos substitutos para aqueles da indústria suinícola, devem ser considerados, prioritariamente, aqueles que poderiam substituir na preferência do consumidor os industrializados de carne suína, o que passou a acontecer a partir do final da década de 80, com a evolução da indústria avícola nas práticas de industrialização, com a expansão do frango resfriado e congelado, e a introdução de novos produtos como presuntos, linguiças, hambúrguer, entre outros.

Então, a carne suína, além de apresentar preços relativos muito próximos ao da carne bovina, que tem hábitos tradicionais de consumo, quase exclusivo, e apresentar preços mais elevados em relação à carne de frango, encontra outros entraves no costume da população vinculados a preconceitos e alguns tabus existentes quanto à sua qualidade e aos seus efeitos sobre a saúde. Neste ponto, observa-se que existe pouco esclarecimento e informação ao consumidor sobre as modernas tecnologias e desenvolvimentos na criação e comercialização da carne suína. A imagem da criação de suínos associada aos chiqueiros, hoje deve ser substituída por modernas granjas com higiene e limpeza na criação dos animais. Essa é uma realidade, pelo menos para as principais empresas que oferecem um produto com alto padrão de qualidade ao mercado.

Portanto, as empresas que atuam somente no segmento de carne suína “in natura” sofrem a pressão dos produtos substitutos (carne bovina e avícola) sobre a carne de suíno, em função de seu preço e do próprio padrão de consumo da sociedade brasileira.

Contudo, o mesmo não acontece com as empresas líderes da indústria suinícola enfocadas nesta pesquisa, tendo em vista a sua atuação nos segmentos de carne avícola e também na fabricação de produtos derivados de carne bovina. Com isto estas empresas possuem maior flexibilidade para responder às alterações na rentabilidade oferecida na indústria suinícola, ao mesmo tempo que atuando com o processamento dos três tipos de carnes não sofrem a concorrência dos produtos substitutos.

7.4 - Poder de Negociação dos Compradores

Segundo Porter (1986), os compradores ou clientes competem com a indústria ao barganhar por menores preços, por melhor qualidade ou mais serviços em relação aos

produtos que estão adquirindo, e assim influenciar nos resultados econômicos ou na rentabilidade da indústria.

Na indústria de carnes e, mais especificamente na indústria suinícola, os clientes são representados por todos os tipos de estabelecimentos que demandem produtos de carne suína. Tais estabelecimentos são também denominados canais de distribuição, que, no presente caso, são identificados como estabelecimentos de comércio varejista. Isto se verifica, pois no contexto do mercado interno a carne suína está cada vez mais sendo consumida como produto industrializado (de maior valor agregado), apresentando ao mercado embalagens menores, que visam o consumidor final em vez dos grandes atacadistas.

É importante, entretanto, observar a evolução e as modificações do processo de distribuição de alimentos no Brasil. No decorrer da década de 30, o comércio de alimentos estava concentrado nas mãos de atacadistas especializados por linhas de produtos, que se responsabilizavam pela distribuição ao mercado varejista. Já nas décadas de 40 e 50, o atacado diversificado se estabelece como principal distribuidor de produtos alimentícios (Carvalho Jr, 1997).

Todavia, a partir de meados da década de 50, inicia-se um processo de transformação da distribuição de produtos alimentícios, como consequência da crescente escala de produção da indústria alimentar e da grande variedade de produtos e marcas que se estabelecem no mercado, impondo a necessidade de uma nova forma de distribuição, que se caracterizou com o surgimento das lojas de auto-serviço (supermercados).

A história do auto-serviço (supermercado) teve seu início em 1953, quando se estabeleceu, na cidade de São José dos Campos (SP), o primeiro supermercado, de propriedade da Tecelagem Parayba. Neste mesmo ano, outras empresas foram inauguradas, o Supermercado Americano e o Supermercado Sirva-se. Estas lojas caracterizavam-se pela existência de “check-outs”(caixas) e pela exposição de uma variedade de produtos dispostos em gôndolas (prateleiras) de fácil acesso pelo consumidor, de tal maneira que o cliente percorresse toda loja. Com a introdução destas primeiras lojas de auto-serviço muitas outras empresas começaram a se desenvolver. O processo atingiu seu ponto máximo na década de 70, quando as redes se firmaram beneficiadas pelo próprio desempenho da economia, que na época estava em desenvolvimento sob os efeitos do milagre econômico brasileiro. Este processo de expansão dos supermercados foi marcado pela construção de unidades de grande porte, pela aquisição de outras empresas e ainda pela busca de novos mercados.

Segundo Wedekin e Neves (1995), a Nielsen Serviços de Marketing classifica os estabelecimentos varejistas em lojas de auto-serviço (as que dispõem de check-out) e lojas tradicionais. O censo realizado em 1991, que abrangeu 90% da população brasileira, levantou o total de 227,3 mil estabelecimentos de varejo alimentar. As lojas tradicionais correspondem a 85,4% dos estabelecimentos e são responsáveis por 16,3% do volume de vendas. As lojas com dez ou mais check-outs representam 0,6% do número total e 37,3% do volume de vendas. No total, as lojas de auto-serviço, com 14,7% dos pontos de venda, ficam com 84,7% das vendas de alimentos.

Além destes fatores, num balanço mais particular das lojas que se convencionou chamar de Supermercados, observa-se que entre 1993 e 1994 o número de lojas cresceu 7,8% e a metragem da área de vendas aumentou 16,6%, o que indica uma tendência para lojas maiores, como pode ser observado na **tabela 23**.

TABELA 23
NÚMERO DE LOJAS E ÁREA DE VENDAS NO BRASIL 1990 a 1994

ANOS	NÚMERO DE LOJAS	ÁREA DE VENDAS em M ²
1990	11.219	7.207.269
1991	10.718	7.221.026
1993	11.030	7.680.171
1994	11.891	8.952.468

Nota: Os dados de 1992 não foram pesquisados

Fonte: Supermercado Moderno, 1995, apud Wedekin e Neves, 1995

Os supermercados são apresentados como os responsáveis pela maior parcela do faturamento do setor. Em 1994, eles responderam por 76,6% do total de faturamento. Os hipermercados atingiram 21,2% e as lojas de conveniência e de variedade limitada, em conjunto, somaram 2% (Wedekin e Neves, 1995).

Desta forma, verifica-se que os supermercados passam a dominar o mercado varejista de alimentos, o que é justificado pelo plano de estabilização econômica, pelas melhorias no gerenciamento financeiro, pela oferta adicional de serviços aos consumidores e pela conveniência oferecida pela proximidade (Wedekin e Neves, 1995).

A grande escala e o auto-serviço distinguem esse novo sistema de comercialização. O auto-serviço viabiliza a grande escala, a um custo operacional mais baixo, em decorrência da redução da mão-de-obra/atendimento ao consumidor, além do que a produção em grande escala permite às empresas supermercadistas o alcance de economias de

escala, oriundas do alto poder de barganha que pode ser exercido sobre os fornecedores em decorrência das grandes quantidades que são adquiridas.

Portanto constata-se ter ocorrido no sistema de distribuição de alimentos um processo de concentração, com o surgimento e a posterior expansão dos supermercados.

De uma maneira geral, os supermercados representam o principal segmento de distribuição de produtos de carne suína junto ao mercado consumidor. Neste sentido, por se caracterizarem como estrutura de comercialização mais concentrada, os supermercados exercem uma força competitiva em relação à rentabilidade da indústria. Estes grandes grupos comercializadores têm como características barganhar preços, além de ter uma enorme capacidade de influenciar a decisão dos consumidores, os quais são, em última instância, os responsáveis pelas alterações na demanda. Isto ocorre através de reduções de preços ou promoções em pontos de vendas.

Acrescenta-se ainda, que o elevado poder de barganha dos clientes está associado às baixas margens de lucro obtidas com os produtos da indústria suinícola, o que os conduz a ser rigorosos nas suas negociações com as empresas da indústria, tanto no que se refere a preços como prazos de pagamento. Conforme Carvalho Jr (1997, p. 117):

Quanto ao nível de lucros alcançado pelos compradores, o principal canal de distribuição de alimentos, que são os supermercados, obtém uma margem de lucro de cerca de 2%, sendo que a lucratividade (taxa de lucro) está associada à diferença entre o prazo de venda e o prazo de pagamento dos produtos.

Porém, como o suíno é cada vez mais consumido sob a forma de produto processado desde sua preparação para o mercado consumidor quanto à sua própria concepção original através de inovação tecnológica, cabendo hoje aos próprios fabricantes atividades de corte e embalagem, até recentemente executadas pelos supermercados, acentua-se, de certa forma, o poder de barganha das empresas líderes.

Além disto, as grandes empresas têm lançado no mercado produtos derivados da carne suína mais sofisticados e com qualidade (mediante agregação do valor), aclopados ao marketing e à propaganda, o que permite ter seus produtos diferenciados aos olhos do consumidor, reduzindo o poder de barganha dos compradores.

Além do que já foi mencionado, destaca-se a importância dos produtos das empresas líderes da indústria suinícola, para a qualidade do produto ou dos serviços dos compradores, tendo em vista que estas grandes empresas detêm uma forte imagem da marca e uma credibilidade adquirida junto ao consumidor para o conjunto de seus produtos, o que leva as empresas supermercadistas a desejarem comercializar seus produtos.

Por consequência, na medida em que o consumo de carne suína passa a ser determinado por produtos industrializados, os investimentos em pesquisa, principalmente em genética, assumem, portanto, fundamental importância nas redefinições pelas quais passa o setor em termos de adequação às exigências dos consumidores, e, como exemplo disto, é a ênfase no baixo teor de colesterol da carne de suíno que passou a ser considerada como “a outra carne branca”.

7.5- Poder de Negociação dos Fornecedores

A maior parte da matéria-prima utilizada pelas empresas líderes da indústria suinícola provém da integração com produtores rurais da região. O sistema integrado garante suprimento em quantidade e qualidade requeridos pelas agroindústrias e assistência técnica, ração, medicamentos, matrizes de suínos ou leitões e garantia de mercado aos criadores.

Na caracterização do setor, nos custos de produção da matéria-prima, a alimentação constitui-se no ponto crucial na criação de suínos, pois representa 70% dos custos da suinocultura. Conste que os custos veterinários representam uma parcela bastante pequena dos custos totais dos produtores, menos de 2% dos gastos totais. No entanto, nas regiões de criação onde as indústrias se localizam, a alimentação dos suínos depende basicamente de rações compostas de milho e farelo de soja .

Como os custos de alimentação representam um dos obstáculos ao desenvolvimento desta atividade, um problema fundamental, então, é o de tentar equacionar os custos de produção com o rendimento da mesma em termos de seu aproveitamento pelos animais (a chamada conversão alimentar). A saída deste ponto de estrangulamento pode ser observada pela elevação da produtividade da suinocultura brasileira (em termos de conversão alimentar), passando de uma média de 3,44 ao longo da década de 80 para 2,98 no ano de 1996 (Suinocultura Industrial ago/set/97).

No que se refere à participação no custo de produção da ração, o milho participa na formulação com cerca de 70% para a suinocultura. A soja, por sua vez, participa com aproximadamente 15%.

Segundo dados da Revista Suinocultura Industrial (Jan/97), do total de milho disponível (produzido e estocado) em 1993, a avicultura demandou 25,4% e a suinocultura 13,2%. Em relação à soja, do total de farelo produzido em 1995, 15,2 milhões de toneladas (mt) foram destinados para os setores de criação do mercado interno (34,6%).

Em 1993, a avicultura consumiu 66,4% do total de ração produzida e a suinocultura 24,9%, sendo responsáveis por 91,3% do consumo agregado no país. Observa-se, portanto, a dimensão e a dependência destas cadeias produtivas, indicando a importância dos insumos milho e farelo de soja.

No caso das empresas líderes da indústria suinícola, que atuam de forma integrada, uma pequena parte da parcela das suas necessidades de milho provém diretamente da compra de seus integrados, e a maior parte de atacadistas, cooperativas, produtores independentes, ou mesmo o governo.

Nota-se, também, que a integração no Mercosul tem redefinido estratégias de abastecimento, sobretudo para as grandes empresas, na medida em que a Argentina tem custos mais baixos nestes insumos (especificamente o milho), permitindo assim ao Brasil aproveitar a competitividade dos produtos agrícolas do país vizinho.

A soja, que é o segundo mais importante insumo no custo da ração, tem 80% da sua produção adquirida pela agroindústria e cooperativas agroindustriais, que a comercializam na forma de grãos ou a esmagam para obter o farelo ou óleo (Carvalho Jr, 1997).

No entanto, segundo Porter (1986), os fornecedores quando concentrados (isto é, quando seu número é muito pequeno em relação ao número de empresas na indústria), eles podem tornar-se tão poderosos a ponto de comprometer a rentabilidade da indústria caso ela não consiga repassar os aumentos de custos em seus preços. Nessas situações, os fornecedores exercem influência nos preços, na qualidade (da matéria-prima) e nas condições.

Contudo, verifica-se que este tipo de ameaça não ocorreu e não ocorre na indústria suinícola por duas razões: 1) o milho e o farelo de soja são produtos homogêneos, o que significa que o comprador é indiferente quanto ao seu vendedor e, 2) a produção é realizada por um grande número de fornecedores destes insumos, atenuando assim o seu poder.

Ademais, o preço destes insumos é estabelecido no mercado, através da interação entre a oferta e a demanda, sendo fortemente influenciado pelas cotações no mercado internacional.

Todavia é oportuno lembrar que as três empresas líderes da indústria promoveram o fechamento do circuito produtivo, desenvolvendo unidades vinculadas à produção de ração, farelo de soja e óleos.

Deve-se ressaltar que uma das tendências mais recentes no segmento de aves e suínos, dada a sua vinculação com a soja e o milho, é justamente o deslocamento de capitais,

especialmente das empresas líderes para a região Centro-Oeste, que passou a constituir, nos anos 80, em áreas de fronteira agrícola, principalmente com a expansão da soja.

Portanto, constata-se o pouco poder de barganha dos fornecedores em relação à indústria em função do número relativamente alto dos fornecedores dos principais insumos e da indiferença das empresas líderes quanto ao vendedor, tendo em vista a variedade de alternativas para a compra dos cereais, optando por aquele fornecedor que oferecer o preço mais baixo.

Porém não devem ser esquecidos alguns fatores que podem contribuir para a intensificação do poder dos fornecedores, principalmente para as pequenas e médias empresas: (a) o governo tem interferido cada vez mais na oferta de milho, seja intermediando a oferta interna ou limitando as importações e; (b) a utilização de insumos substitutos (sorgo, farinhas) tende a ser inviabilizada, pois, apesar de ter custo semelhante, causa baixa qualidade. Um outro ponto importante é o fato de que a indústria suinícola não pode ser considerada como um cliente importante para a indústria fornecedora na medida em que outras indústrias se utilizam de tais insumos (Luce e Karsten, 1992).

7.6 Estratégias das Empresas Líderes da Indústria Suinícola

Após caracterizar a estrutura competitiva da indústria, configurando as forças concorrenciais que atuam no setor, salienta-se a importância de configurar as estratégias desenvolvidas pelas empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval), para criar uma posição defensável a longo prazo e enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, bem como, se adequar ao Padrão de Concorrência vigente na indústria. As estratégias adotadas pelas empresas foram: a busca de vantagem de custo, a diferenciação de produtos, a diversificação das atividades, a integração vertical e a cooperação com outras empresas.

7.6.1 A Estratégia de Liderança de Custo

A estratégia competitiva da liderança no custo está presente nas economias de escala, no processo de concentração vinculado à centralização de capitais, nos efeitos de experiência praticados pelas empresas e, no progresso tecnológico.

As economias de escala estão presentes no processo de acumulação das empresas combinadas com a ampliação do tamanho das plantas e instalação de novas unidades

produtivas com a aquisição de plantas de outras empresas que, na maioria dos casos, desenvolvem atividades complementares ao complexo de transformação de proteína vegetal em animal.

Com isto, a atuação das três empresas em diversos segmentos da indústria agroalimentar, seja no abate de animais, na industrialização, na produção de ração, granjas de aves e suínos, na distribuição, permitiu a estas empresas alcançar um nível de produção suficiente para contar , (...) **a baixo custo, com os serviços de profissionais especializados nas áreas financeira, contábil, advocacia, compra,venda, pesquisa de mercado, entre outras** (Carvalho Jr, 1997, p.146), além de permitir uma redução dos custos de transporte para acessar a vários mercados e possibilitar a especialização de cada estabelecimento num determinado tipo de produto.

Ademais, a ampliação do número de unidades produtivas vinculadas especificamente ao abate de suínos, por parte das empresas líderes espalhando plantas industriais por todo o território nacional, mais recentemente na região Centro-Oeste, tem contribuído para a redução nos custos de alimentação, em função do grande potencial de produção de matérias-primas vegetal (milho e soja) nesta região e, evidentemente nos custos de transporte, na medida que possuem unidades produtivas localizadas próximas aos seus principais mercados consumidores e às fontes de matérias-primas e insumos.

Estas empresas implantaram na região Centro-Oeste, plantas processadoras de soja (importante componente das rações) e plantas frigoríficas de abate e processamento de carnes, ou seja, plantas próximas às novas regiões produtoras de seus insumos e de suas matérias-primas, ampliando a sua capacidade de produção. A implantação dessas unidades produtoras de insumos, abate e processamento, permite criar vantagens de custos que podem se refletir em todas as suas unidades produtivas já instaladas (Campos, 1994).

As empresas obtêm ainda economias de escopo, relacionadas com a utilização de ativos ou fatores de produção para produzir bens diferentes.

“O conhecimento referente à elaboração de certos produtos de um determinado tipo de carne pode ser utilizado para produtos semelhantes com outros tipos de carne (Hamburguer, salsichas,linguiças). O mesmo acontece com os equipamentos utilizados. Portanto, as empresas que trabalham com os diferentes tipos de carne podem aproveitar deste tipo de sinergia”(Carvalho Jr, 1997,p.147).

Um ativo intangível que permite às empresas líderes alcançarem economias de escopo é a marca. Isto significa que, além da tradição da marca destas empresas sinônimo de qualidade na produção de alimentos, ela é ampliada e consolidada a partir do momento em que o lançamento de novos produtos passa a exigir novos gastos em propaganda para diferenciá-

los dos demais. Isso tem sido uma constante por parte das empresas líderes, que atualmente possuem uma vasta gama de produtos diferenciados colocados no mercado.

Além disto, em muitos casos estas empresas que centralizam capital pelo processo de aquisição de outras mantêm como estratégia de concorrência a utilização da marca adquirida, já conhecida pelos consumidores, evitando assim maiores gastos com publicidade.

Do mesmo modo que na produção de frangos, verifica-se elevados avanços de seleção genética, nutrição, manejo e sanidade na produção de suínos. As empresas líderes ao adotarem o melhoramento genético garantem vantagens incontornáveis pelos produtores independentes, pois estes avanços causam uma diferença de custo de produção, contribuindo de maneira a baixar o preço do suíno.

Além dos fatores citados, as três empresas têm usufruído de economias monetárias, tanto nas compras de matéria-prima vegetal (soja e milho), em função do grande volume adquirido, como também no financiamento de seus investimentos.

Prova disto são as ações e políticas desenvolvidas pelo Estado, tanto a nível Federal como Estadual, para beneficiar o setor agroindustrial e os créditos concedidos pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Durante a década de 70, foi viabilizada a constituição de uma série de incentivos fiscais concedidos às empresas através do Fundo de Desenvolvimento de Santa Catarina (FUNDESC), no qual as empresas podiam descontar 10% do ICM devido, para aplicar em projetos industriais. Posteriormente, em 1975, foi criado o PROCAPE em substituição ao FUNDESC, com objetivos semelhantes.

Segundo informa Giese (1991), as empresas que mais se beneficiaram daqueles fundos na indústria de carnes foram as de maior porte (Sadia, Perdigão e Ceval). Estas empresas fizeram uso também de outros fundos, dos quais podemos citar: o Programa de Desenvolvimento de Mato Grosso (PRODEI) e o fundo do Centro-Oeste (FCO).

Tais fundos foram utilizados pelas empresas na montagem e expansão de unidades. A Perdigão e a Ceval montaram unidades ligadas à sua atuação no complexo de soja, sendo que a Ceval ainda implantou um frigorífico em Dourados (MS). No caso da Sadia destaca-se a utilização dos fundos na inauguração da Sadia Matogrosso (1996) e a Sadia Agroavícola S.A, em Várzea Grande, também no Mato Grosso.

Contudo, na década de 90, tem-se verificado a busca de recursos financeiros no mercado internacional, em função das menores taxas de juros cobradas e aos prazos mais longos de pagamento. Como afirma Carvalho Jr (1997, p.150),

“No International Finance Corporation, do Banco Mundial, as empresas que têm obtido os maiores volumes de recursos têm sido a Sadia e a Ceval, apesar de a Chapecó e a Perdigão terem sido contempladas com empréstimos desta instituição. Sadia e Ceval ainda têm captado recursos no exterior mediante o lançamento de papéis no exterior. A Perdigão¹⁸ financiou suas atividades recorrendo ao Adiantamento de Contrato de Câmbio (ACC), que significa o adiantamento por parte do governo federal das receitas que a empresa obterá no futuro com a realização da exportação de suas mercadorias”.

Para alcançar a redução em seus custos de produção, atualmente as estratégias adotadas pelas empresas líderes têm-se caracterizado pela intensa modernização de equipamentos com a utilização da automação em seus processos produtivos, por um grande volume de investimentos em P&D para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens voltadas para a inovação de produtos e o lançamento de linhas de cortes especiais de suínos no mercado, como forma de dar maior praticidade ao consumidor, como por exemplo, desmembrando o pernil em forma de alcatra, coxão de fora e outros cortes comuns na carne bovina, tudo isto resultando em ganhos de produtividade e qualidade dos produtos.

Observa-se que as empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval), com estratégias voltadas para o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, têm desenvolvido um intenso processo de modernização em todas as fases do processo produtivo. Dele resultou a modernização e automação de determinadas linhas completas de produtos, com reflexos sobre o volume de produção e também alterações na utilização da mão-de-obra.

No que se refere aos equipamentos, são exemplos, nas linhas de salsichas, os equipamentos para os processos de mistura, de embutimento com dosagem e de tingimento. Na fabricação de presuntos e apresuntados, existem linhas de produção com controles automáticos para dosagem, mistura e tempo de cozimento. No caso de produtos curados implantaram-se equipamentos climatizados com controles automatizados (estufa). Processos e equipamentos de embalagens que se desenvolveram e se difundiram em nível mundial nos anos 80 foram também absorvidos pelas empresas líderes da indústria brasileira no mesmo período (Campos, 1994).

A automação dos processos aumentou então as possibilidades de controle da qualidade nas etapas da fabricação, estendendo-se também ao controle sobre os produtos acabados, a partir do qual foram desenvolvidos equipamentos e técnicas laboratoriais para

¹⁸ Além disto, a Perdigão fez no final de 97 uma emissão de America Depositary Receipt (ADR) no mercado Norte Americano, com o objetivo de conferir maior liquidez aos papéis que negocia na Bolsa de Nova York. A emissão proporcionará maior visibilidade para as ações da companhia, que tem programada investimentos de US\$ 306 milhões até o ano de 2003, objetivando aumentar a capacidade de produção. A expansão se iniciará em 1998, na fábrica localizada em Rio Verde (Goiás). Além do abatedouro de porcos e aves, terá um terceiro abatedouro de aves menor, que ficará em Minas Gerais, iniciando atividades em 1999 (Revista Nacional de Carne, out/97).

análises físicas, químicas e microbiológicas. Estes controles ampliaram-se para as matérias-primas e insumos, reduzindo portanto seus custos de produção.

Um dos principais efeitos da absorção dessas tecnologias foi o aumento na qualidade do produto, tanto sob aspectos intrínsecos, ou seja, nutricionais, como sob aspecto da uniformidade (Produzir sempre o mesmo produto).

Finalmente, é importante ressaltar ainda o esforço das empresas em reduzir seus custos, na busca de um novo patamar de eficiência e qualidade por intermédio de programas de Qualidade Total.

7.6.2 A Estratégia de Diferenciação dos Produtos

A diferenciação do produto tornou-se uma estratégia muito utilizada pelas empresas líderes da indústria de carnes no decorrer dos últimos vinte anos, na busca de vantagens competitivas e na consolidação de suas lideranças no mercado.

Até meados dos anos 70, as empresas comercializavam seus produtos com o mesmo padrão, características, inclusive embalagens iguais, isto é, vigorava a produção de produtos homogêneos e a possibilidade de diferenciação estava limitada à fixação de marcas para as maiores empresas.

Na década de 80, intensificou-se a competição entre as empresas através da diferenciação de produto baseada no lançamento de produtos industrializados e em novas embalagens.

Desta forma, nos anos 80 ampliam-se as possibilidades de diferenciação de produtos na indústria de carnes no Brasil. Segundo Campos (1994, p.145),

“O progresso técnico refletiu-se em todas as fases do processo produtivo, desde as etapas da criação dos animais, com o desenvolvimento de espécies mais apropriadas ao processamento industrial, passando pelo desenvolvimento das técnicas de abate, até a automação do processamento de embutidos e a incorporação de novos equipamentos e materiais de embalagens. Nesse contexto, a interligação das várias fases do processo e a orientação para o desenvolvimento de produtos com maior nível de processamento, ampliaram consideravelmente as possibilidades técnicas de diferenciação de produtos”.

Diversos outros fatores contribuíram para aumentar as possibilidades de diferenciação, como por exemplo: a) a participação das empresas líderes no mercado internacional, e a conseqüente introdução de novos produtos no mercado interno; b) as alterações nos hábitos de consumo orientados para novos padrões de saúde, nutrição e conveniência de consumo, c) modificações nos setores de serviços de alimentação, como a

implantação de cozinhas industriais e redes de refeições rápidas e; d) as exigências dos consumidores, em especial de mulheres que trabalham fora, da redução no tempo de preparo e versatilidade.

Desse modo, as maiores empresas captaram estas alterações e procuraram lançar produtos práticos direcionados à elaboração da refeição no lar ou destinados aos mercados institucionais que incluem restaurantes, cozinhas industriais e redes de fast food.

O desenvolvimento tecnológico na indústria de alimentos também teve um papel importante para a alteração do mix de produtos. De acordo com Carvalho Jr (1997, p.129):

“Na etapa de produção da matéria-prima animal, na suinocultura, o surgimento de animais com maior teor de carne permitiu a produção de produtos mais sofisticados, como é o caso do presunto parma. Os maiores cuidados no manejo dos suínos a nível de propriedade agrícola conduziram à elaboração de uma carcaça suína de qualidade, que é necessária para a produção de presunto de boa qualidade”.

Da mesma forma, no estágio de abate e industrialização, o desenvolvimento das tecnologias propiciou a ampliação do mix de produtos, como foi o caso da absorção de processos de mecanização e automação de dessossa que induziram ao aproveitamento de diversas partes e subprodutos das carcaças, impulsionando os processos de separação mecânica das carnes dos ossos e criando uma gama maior de produtos insumos para as fases seguintes. **“A carne resultante deste processo, conhecida como carne mecanicamente separada, pode ser utilizada na fabricação de salsicha, mortadela, linguiça, nugget, corned beef, salame, fiambre, almôndegas, patê”**(Carvalho Jr, 1997, p.129).

Foram criadas também novas possibilidades para o desenvolvimento de produtos com a evolução das técnicas de conservação dos alimentos, através das melhorias nas técnicas de congelamento e do desenvolvimento de inúmeros produtos químicos que agem sobre a conservação de produtos processados, sobre a restauração de sabor, cor e textura (Goodman apud Campos, 1994). Além disto são incorporados materiais de embalagens criando novas possibilidades de conservação dos alimentos.

Essas modificações influenciaram no sentido de aumentar o número de produtos com maior valor agregado. Esta expansão do número de produtos elaborados pelas empresas líderes foi pautado pela agregação de valor a produtos anteriormente produzidos e pelo desenvolvimento de linhas de produtos inteiramente novas, o que contribuiu para o aumento da rentabilidade destas empresas, visto que a concorrência para este tipo de produto ser menos acirrada do que para produtos cuja produção requer o uso de tecnologias mais simples.

Junto com o lançamento de novos produtos, as estratégias das empresas líderes de diferenciação de produto têm ocorrido também mediante a forma de apresentação dos

produtos e ao aumento dos gastos com publicidade. Com relação às embalagens, as empresas têm adotado um rigoroso controle. Testes de resistência e permeabilidade possibilitam avaliar seu desempenho quando expostas às situações de mercado. Além disto, passaram a destacar a logomarca das empresas, destacando informações como qualidade, conservação e modo de preparo, quantidade de proteínas, calorias, gorduras insaturadas e saturadas, colesterol, peso resitário e sugestões para servir.

No que diz respeito aos gastos com publicidade, o objetivo está relacionado à vinculação dos produtos ao nome da empresa, de forma a fixar a marca, que é o que pode garantir economias de diferenciação, ou seja, a possibilidade da crescente credibilidade que as empresas venham a adquirir junto ao consumidor para o conjunto de seus produtos.

Neste ponto as empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval) têm realizado campanhas publicitárias institucionais, vinculadas na televisão, jornais, revistas, na realização de promoções nos pontos de venda e na criação de centros de atendimento ao consumidor (com a intenção de acolher reclamações e sugestões e sobretudo passar aos consumidores todo tipo de esclarecimento sobre fabricação, conservação, manuseio e preparo dos produtos).

Neste sentido, na medida em que boa parte da parcela vendida de carne suína é de alguma forma processada (aproximadamente 70%), um esforço voltado para uma estratégia de diferenciação é então a utilização do marketing como meio de divulgação, praticado pelas grandes empresas dos setor (Sadia, Perdigão e Ceval), como forma de identificar/fortalecer suas marcas junto ao público.

Esta prática de diferenciação através do marketing possibilita um sobre-preço no custo do suíno. Com isto, este sobre-preço, não sendo tão acentuado em relação aos demais concorrentes, pode traduzir numa eficaz estratégia que influencia na escolha por parte dos consumidores que procuram produtos com melhores qualidades.

Isto pode ser observado também quando as grandes empresas diferenciam seus produtos através de investimentos em pesquisa, principalmente genética, como forma de satisfazer a necessidade de adequação às exigências dos consumidores, e, ao mesmo tempo, participam de campanhas de marketing que objetivam aumentar a demanda por carne suína, desmistificando a imagem de um alimento com elevados índices de colesterol e proveniente de criação com poucos cuidados higiênicos.

Assim, a prática da diferenciação adotada pelas grandes empresas aponta para uma segmentação no atendimento da demanda interna, onde as grandes dominam os principais

mercados mais afluentes de consumo, ficando os pequenos capitais restritos a nichos locais/regionais de mercado, especialmente compostos por consumidores de baixa renda.

A título de ilustração destacamos alguns exemplos da estratégia de comercialização das empresas líderes centradas nas populações de mais alta renda, na produção de produtos com alta qualidade e nos investimentos significativos em publicidade visando a aumentar a adesão dos consumidores às marcas dos produtos comercializados por essas empresas:

- a) A Perdigão para 98 pretende manter o ritmo forte de lançamentos, a exemplo da estratégia adotada em 97, quando 35 novos produtos foram lançados. A empresa pretende colocar no mercado 40 novos produtos e aumentar os investimentos em marketing de US\$ 19,9 milhões para US\$ 22,6 milhões em 1998. A estratégia comercial voltada para o lançamento de novos produtos impulsionou as vendas das linhas de produtos congelados que acumularam um crescimento de 78,8% no período de janeiro a setembro de 1997 (D.C, 11 dezembro 1997);
- b) Já a Ceval, para fazer frente às marcas mais tradicionais do mercado, Sadia e Perdigão, investe continuamente na sua marca Seara, que sozinha faturou quase R\$ 480 milhões em 1996. A mexida mais recente é uma mudança de logomarca, embasada por uma forte campanha publicitária que ficou presente na mídia nacional até o final do ano de 1997, usando o bordão “Que Maravilha” para se referir aos seus produtos (Expressão, 1997) e finalmente;
- c) A Sadia lançou a linha de cortes suínos temperados congelados composta por seis itens: *filé mignon suíno, bife de pernil, lombo fatiado, bisteca suína, pernil inteiro e lombo inteiro*, que fazem parte dos cerca de 30 novos produtos lançados ao longo de 1997, como estratégia adotada pela empresa de lançar produtos com maior valor agregado.

7.6.3 A Estratégia de Integração Vertical e as Relações de Contrato com os Produtores Rurais

Na atual estrutura de funcionamento da indústria suinícola, o sistema de integração tem se tornado uma peça fundamental para elevar o grau de competitividade das empresas líderes. Esse sistema, entretanto, desenvolveu-se de forma gradativa, iniciando como uma adequação da demanda industrial às condições originais dos produtores em termos de sua infra-estrutura básica e de qualidade do rebanho. Ressalta-se que desde os primórdios deste sistema foi enfatizada a substituição do animal tradicional, de tipo banha, pelo tipo carne.

A partir desta perspectiva observa-se, especialmente, entre as grandes empresas, que o modelo de crescimento dessa indústria está amplamente assentado numa relação com a atividade de criação que proporciona uma vantagem do sistema de integração para obtenção da matéria-prima, quando comparado ao fornecimento via mercado.

O atual modelo de integração adotado pelas grandes empresas, envolve a garantia de compra pelo frigorífico de suínos em condição de abate, e também a compra de insumos pelo produtor rural no próprio frigorífico. O produtor rural obriga-se a cumprir as orientações técnicas no tratamento e manejo dos suínos. Essa forma de contrato assegura para as empresas a possibilidade de controle da qualidade e uniformidade da matéria-prima.

As estratégias das empresas na indústria de suínos passam, no entanto, a envolver o produtor integrado como um elemento que se torna parte das metas da empresa, entre as quais tem sido fundamental, e de importância crescente, a tipificação da carcaça. Essa é a instância mais importante no sistema de integração, tendo em vista a diferenciação no rendimento, na medida em que os produtores são remunerados diferentemente segundo a adequação dos animais às características solicitadas.

Isto, por outro lado, está condicionado a dois aspectos cruciais para o sistema como um todo. O primeiro se refere à genética, desenvolvida pela indústria através de cruzamentos das linhagens importadas, e o segundo diz respeito aos procedimentos de manejo na propriedade do criador (Ipardes, 1994).

Portanto, as empresas que se tornaram líderes da indústria de carnes, e mais especificamente da indústria de suínos no Brasil, desenvolveram atividades em vários segmentos tais como: produção de ração, matrizes de suínos e principalmente de relações contratuais com produtores (da engorda à idade de abate dos animais), nos quais o controle é exercido pela assistência técnica e o fornecimento dos insumos básicos.

Desta forma, ao incorporar esta estratégia, as empresas garantem a homogeneização do produto num padrão de qualidade mais elevado, ao mesmo tempo que podem realizar a programação da produção nas diferentes etapas do processo produtivo, além de ter o controle sobre as tecnologias utilizadas.

Todavia, este sistema de integração adotado predominantemente pelas empresas líderes é o elemento crucial da competitividade dessas empresas, haja visto, o rigoroso controle que estas empresas exercem na criação dos animais, repassando aos criadores as tecnologias mais modernas, sejam aquelas relacionadas com os animais, como aquelas relacionadas à alimentação.

Assim sendo, as empresas que atuam integradas verticalmente têm menores custos de produção devido: a realização de economias ou contenção de custos, nas áreas de controle, compras e vendas; redução nos custos de suprimento, permitindo que a empresa opere com maior eficiência com a eliminação de práticas usadas para enfrentar fornecedores; um aumento na produtividade na criação dos animais pelos criadores integrados e; a eliminação de custos associados a despesas físicas e financeiras de estocar insumos, além de diminuir os riscos de manutenção de estoque.

7.6.4 A Estratégia de Diversificação da Produção

Durante os anos 80 as empresas líderes da indústria de suínos consolidam sua posição no mercado, associando um processo de concentração vinculado à centralização de capitais, com a diversificação de sua produção.

Embora haja diferenças específicas em torno da abrangência de atividades, pode-se dizer que elas buscam diversificar em todas as espécies de carnes. Entre elas a Ceval iniciou suas atividades na indústria de soja, e posteriormente entrou no abate e industrialização de carnes, já a Perdigão e Sadia iniciaram na indústria de carne, e somente na década de 70 passaram a produção de soja, e a partir desta para ramos à frente, como refino e margarinas.

Desta forma, a tendência das maiores empresas consistiu em fechar o circuito produtivo do complexo cárneo, a partir da ampliação das atividades-base que lhes deram origem como grandes grupos, permitindo assim consolidar suas lideranças. O processo de integração vertical tendeu a ser complementado através da diversificação, partindo do abate de suínos e ampliando-se para o esmagamento de soja, produção de farelo, produção de pintinhos de um dia, abate de aves e abate de bovinos.

Esta tendência da diversificação torna-se a base de consolidação e sustentação das empresas líderes. Porém, o aumento do grau de competição por parte destas empresas exige,

“(...) capacidade não só de definir estratégias tecnológicas, mas também, via aquisições ou projetos de expansão, de ampliar os espaços de acumulação pela incorporação de novas atividades, desdobradas a partir de seus aprendizados, levando à obtenção de ganhos sinérgicos, reforçando assim barreiras à entrada ou dificultando a mobilidade de concorrentes para o topo da liderança” (Ipardes, 1994, p.45).

Segundo Campos (1994), as principais características do crescimento das empresas que passaram a liderar a indústria de carnes no Brasil foram:

- a) A diversificação das empresas de suínos para a exploração de carnes de aves indicando o aproveitamento de oportunidades tecnológicas em segmentos da indústria cujos mercados eram pouco competitivos em relação ao mercado de carne bovina, e cujo produto substituto apresentava grandes vantagens de custo;
- b) Na diversificação para aves, as empresas produtoras de suínos ampliaram suas áreas de mercado e aproveitaram a capacidade tecnológica já desenvolvida com o abate e processamento e, com a experiência na elaboração de contratos com os produtores rurais de suínos, acrescentando apenas ativos específicos para o abate e processamento de aves e;
- c) O desenvolvimento de relações contratuais subordinado a um processo de integração vertical, no qual a propriedade das fábricas de rações e de matrizes de suínos e aves possibilitou o controle de todas as fases de criação e manejo dos animais, garantindo a frequência do fornecimento e a qualidade da matéria-prima para o uso industrial.

Assim, constata-se que ao longo dos anos 70 e 80 as empresas líderes da indústria de suínos passam a incorporar novas atividades vinculadas a outros elos da cadeia produtiva, cujo produto final se destinava a outros mercados, ou melhor, faziam parte de outras indústrias, ao mesmo tempo que ampliam sua capacidade produtiva expandindo-se na produção de carne de frango e bovina em face das oportunidades abertas para a industrialização de produtos com maior valor agregado.

De acordo com a tipologia proposta por Ansoff (1977), podemos observar que a trajetória de diversificação da **Sadia** e **Perdigão**, por apresentarem características semelhantes, podem ser classificadas como sendo : 1) diversificação horizontal (atuação nos ramos de carne avícola e bovinos) por envolver tecnologia semelhante, e se realizar em indústria onde a empresa atuava (indústria de carne suína) e por utilizar a mesma rede de distribuição para vender os novos produtos; 2) diversificação do tipo integração vertical no caso da cadeia de soja (devido a necessidade de melhoria da qualidade deste insumo fundamental para a produção de ração), pelo fato do destinatário da nova produção ser uma outra atividade da empresa e; 3) no caso de produtos derivados de soja (óleo refinado) e margarinas e creme vegetal, a diversificação pode ser classificada como concêntrica por atenderem a novos clientes, utilizar uma tecnologia semelhante às outras utilizadas na empresa e um sistema de distribuição similar ao que era explorado na época.

Já a **Ceval**, fez o caminho inverso, iniciando suas atividades produtivas com atuação no setor de processamento e comercialização de soja, e posteriormente na produção de óleo de soja refinado e produção de rações. Segundo a tipologia de Ansoff (1977) a

diversificação em direção à produção de óleo refinado de soja pode ser classificada como concêntrica, por permitir a entrada num mercado no qual a Ceval não participava anteriormente, isto é, mercado de consumo final utilizando tecnologia conexas às aquelas usadas na empresa para o esmagamento de soja.

Em seguida ocorre a entrada no setor de abate, industrialização e comercialização de carnes de aves e suínos, que acontece através de aquisição da Seara Agroindustrial LTDA que possuía frigoríficos de suínos e aves em Santa Catarina e também adotava o sistema de integração com avicultores e suinocultores da região.

Em 1988, a empresa diversifica as atividades iniciando a industrialização e comercialização de milho e seus sub-produtos, sendo baseada na existência de sinergia com as atividades antigas da empresa. Na tipologia de Ansoff (1977), a entrada na produção de derivados de milho representa uma diversificação do tipo horizontal, por ter resultado na introdução de produtos novos, utilizando tecnologia semelhante à empregada na atividade antiga e os clientes serem do mesmo tipo dos clientes atuais.

No ano seguinte, a Ceval entra no ramo de produção de margarinas e cremes vegetais ampliando a fabricação de produtos de maior valor agregado destinados ao consumidor final. Observa-se, segundo a tipologia criada por Ansoff (1977), uma diversificação do tipo concêntrica, por resultarem em produtos destinados a novos clientes, tecnologia similar e um sistema de distribuição semelhante ao sistema atualmente utilizado.

Desta forma, a estratégia de diversificação adotada pelas empresas líderes significa importante avanço das três maiores na consolidação de uma estrutura oligopolizada no segmento de carnes, na medida em que essas empresas não só ampliam sua capacidade nos ramos de especialização (carnes), mas também obtêm ganhos sinérgicos que aumentam o grau de oligopolização com a diversificação.

7.6.5 A Cooperação envolvendo as Empresas Líderes da Indústria de Carnes no Brasil

Constata-se que as grandes empresas do setor vêm utilizando crescentemente a cooperação com outras empresas, tanto nacionais como estrangeiras, com objetivos de melhoria da competitividade, haja vista as chances de utilização comum de patrimônio tecnológico e de informações e acessos a novos mercados, de maior especialização e

flexibilidade na produção e do aproveitamento de benefícios oferecidos em nível institucional, dentre outros.

Em termos de contexto, merecem destaque como fatores motivadores para a adoção das cooperações: a tendência de globalização dos mercados que se dá a partir dos primeiros anos da década de 90, em meio às remitentes turbulências macroeconômicas e, portanto, constantes incertezas e, ainda, a crescente segmentação e volatilidade da demanda (Lins & Bercovich, 1995).

Contudo, evidencia-se que a formalização do Mercosul abriu também novas possibilidades de mercado, principalmente para as grandes empresas. Estas oportunidades podem ser evidenciadas pelas estratégias das empresas líderes no setor. Com o intuito de facilitar a entrada de seus produtos nos mercados externos, principalmente na Argentina, estas empresas têm aberto escritórios comerciais neste mercado, implantado joint-ventures para distribuir seus produtos, ou mesmo acordos de cooperação estratégica, onde partes de um produto são feitas nas regiões mais adequadas competitivamente.

Segundo Carvalho Jr (1997) as motivações para a adoção das cooperações foram diversas: economias de capital, redução de riscos, absorção de tecnologia, acesso aos canais de distribuição, busca de conhecimento de mercados estrangeiros, ampliação de mercados, alcance de economias de escala e escopo e complementariedade de ativos.

No que tange ao Mercosul, Lins & Bercovich (1995) estabelecem algumas motivações que levaram as empresas a tentar acordos com firmas argentinas. Entre as principais destacam-se: o aumento dos respectivos mercados através da utilização de rede de comercialização de firmas argentinas, ganhos de escala, obtenção de experiência, transferência de linhas de produtos e garantia de assistência técnica local para seus produtos, a possibilidade de complementação, sinergia operacional e a possibilidade de conseguir melhores preços de matérias-primas ou de insumos (soja e milho).

Neste sentido, a inserção destas empresas no cenário do Mercosul, principalmente nos mercados de maior valor agregado, inclui a existência de representações e redes de vendas nos mercados de exportação, número de joint-ventures e acordos internacionais e gastos em publicidade nestes mercados.

De uma maneira geral, as atividades dos parceiros situam-se em diferentes posições na arena estratégica das empresas líderes. Segundo a tipologia proposta por Carvalho Jr (1997) podem ser verificadas diversas formas de cooperação adotadas pelas empresas

líderes no decorrer de sua evolução na busca de vantagens competitivas, dentre as quais podemos destacar:

1) Cooperação com os Produtores de Matéria-Prima Essencial - Esta forma de cooperação é utilizada pelas empresas líderes do setor e conhecida como sistema de integração. A idéia básica deste sistema, já citada em item anterior, é que as agroindústrias forneçam toda a tecnologia a pequenos produtores, que possuem a tarefa de engorda dos animais. As empresas fornecem animais com padrão genético definido, ração especial, remédios e assistência técnica, enquanto os integrados cuidam dos suínos até a hora do abate. Os motivos da adoção desta aliança por parte das empresas são: a economia de capital decorrente da não realização de investimentos na compra de terras e construção de pocilgas; evitar riscos de produção, decorrentes de fatores climáticos, manejo e doenças (Carvalho Jr, 1997).

2) Cooperação para Produção ou Distribuição de Produto no Exterior - Como exemplo deste tipo de cooperação podemos citar: A Sadia, em 1991, constituiu as primeiras filiais da Sadia Trading em Tóquio e Milão, e em Buenos Aires em 1992. Em 1993 implantou a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint-venture com a Granja Três Arroyos, a partir da qual os produtos Sadia começaram a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo. A Perdigão efetivou uma joint-venture com o grupo Mitsubishi, para a comercialização dos seus produtos junto ao mercado japonês e constituiu com a empresa Lactona da Argentina parceria semelhante. Neste caso, a Lactona ficaria responsável por comercializar os produtos da Perdigão no mercado argentino, enquanto a Perdigão passaria a vender no Brasil os laticínios produzidos pela Lactona, ao passo que a Ceval, junto com outros grupos brasileiros (Mappin e Itamaraty) e uma Companhia Estatal Portuguesa (Silopor), constituíram no ano de 1992 uma joint-venture a Copróleo (Companhia Portuguesa de óleos) - para a produção de óleos refinados. Estas cooperações foram motivadas pela busca de ampliação de mercados, acesso aos canais de distribuição e o conhecimento do funcionamento daqueles mercados;

3) Cooperação para Produção no Brasil, com Criação de Empresa Conjunta - Este tipo de acordo foi firmado entre a Sadia e o grupo J.Macedo, empresa tradicional no ramo de trigo, para aumentar o segmento de trigo e também de massas e alimentos secos. Esta parceria teve como objetivo o alcance de economias de escala na atividade de produção. Já a Perdigão, em parceria com a Associação dos criadores do Meio-Oeste de Santa Catarina, criou, em 1988, a Perdigão adubos, para fabricar adubos orgânicos. A Perdigão entrou com os equipamentos e a

Associação com a matéria-prima básica, que são os dejetos de aves que ficam depositados nas camas dos aviários. Nesta aliança os parceiros foram motivados pela obtenção de complementariedade de ativos;

4) Cooperação para a Produção sem a Criação de uma nova Unidade - Este tipo de cooperação pode ser verificado na parceria estabelecida entre a Sadia e a Refinações Milho do Brasil em 1994 para lançar uma margarina. Com a associação, a Sadia ficou encarregada de produzir e distribuir a margarina Mazola, e a Refinações Milho do Brasil entrou com a marca e a matéria-prima, sendo que os investimentos de marketing e desenvolvimento foram divididos entre as empresas;

5) Cooperação para Distribuição dos Produtos no Brasil - Esta forma de parceria pode ser verificada no acordo entre a Perdigão e a Danone, com o objetivo de reduzir os custos de transporte, tanto da matéria-prima quanto do produto final. Tal estratégia consistia no partilhamento de serviços de transporte e funcionava da seguinte maneira: **“Caminhões que transportavam produtos da Danone para o sul voltavam para São Paulo trazendo produtos da Perdigão, e esta, depois de conduzir seus produtos até Recife, carregava em seus caminhões polpa de fruta para as fábricas da Nestlé em São Paulo”** (Carvalho Jr, 1997, p.212). Neste caso a implementação desta estratégia foi motivada pela obtenção de economias de escopo, decorrentes da redução da capacidade ociosa dos equipamentos de transporte de uma das empresas asseguradas pela otimização do uso destes equipamentos nas viagens de retorno.

A Sadia começou no ano de 1995 a importar queijos da Argentina, Uruguai, Alemanha e Holanda, produzidos segundo suas especificações para distribuir no mercado brasileiro e em 1997 lançou a linha “Sete Mares”, resultado de uma parceria formada com a empresa dinamarquesa Rahbafisk, uma das maiores empresas de industrializados de peixe da Europa. A aliança com a empresa dinamarquesa garante à Sadia exclusividade de distribuição e comercialização no Brasil e na América do Sul. Inicialmente, toda a produção é garantida pela parceria com a Rahbafisk, mas a empresa não descarta a possibilidade de vir a produzir pescados no futuro. Os produtos da “Sete Mares”, nuggets, hambúrguer, filé empanado e barrinhas de peixe, serão inicialmente comercializados na capital paulista, grande São Paulo e nas regiões de Campinas, Sorocaba e litoral Sul. A partir de fevereiro de 1998, a distribuição será nacional. Todo o processo da linha foi conduzido por técnicos brasileiros, especialmente destacados para supervisionar a preparação dos lançamentos. Ambas as parcerias envolvem a função comercial, tendo sido motivada pelo alcance de economias de escopo, por possibilitar

uma maior utilização do sistema de distribuição da empresa, com o objetivo de adquirir produtos diferentes daqueles que ela fabrica e comercializá-los (Revista Nacional de Carne, out/97).

6) Cooperação para Fornecimento de Matéria-Prima para outras Empresas - Com relação a este tipo de acordo de cooperação, podemos citar como exemplos : A Sadia fornece carnes para as redes de fast-food Pizza Hut, Subway, Arby's, Big Burguer e Galeto's, de acordo com especificações estabelecidas pelas mesmas atendendo em regime de just-in-time. Já a Perdigão tem um acordo de fornecimento de frangos com a rede Kentucky Fried Chicken no Brasil, atendendo também às especificações sobre o produto definido pela compradora, ao passo que a Ceval tem acordos de cooperação com a rede MacDonald's do Japão. Este tipo de parceria garante para as empresas a exclusividade do fornecimento, com o conseqüente aumento nas vendas, e também perspectivas para o crescimento da produtividade.

Fica então evidente que o uso da estratégia de cooperação é uma das maneiras encontradas pelas grandes empresas do setor, como forma de adaptar-se ao novo padrão de concorrência e aos movimentos de globalização da economia, na busca de novos mercados, acesso a tecnologias mais avançadas, economias de escala e escopo dentre outros fatores que contribuem para a obtenção de vantagens competitivas no mercado.

8 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A investigação realizada neste trabalho procurou mostrar alguns aspectos embutidos na competitividade da indústria de carne suína no Brasil e em Santa Catarina, dando especial atenção para as empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval). Apesar da menor participação da carne suína no consumo, em relação às outras carnes (bovino, frango), constatou-se que há uma similaridade em sua dinâmica com as dos demais segmentos da indústria. Além da tendência à oligopolização, observou-se um processo de diversificação das empresas líderes, ou seja, estas têm conduzido seus investimentos para a ampliação da capacidade de processamento não apenas da carne suína, mas também de outras carnes (especialmente aves) e também direcionando para a produção de rações.

Constatou-se, contudo a competitividade da indústria suinícola em termos de ganhos do mercado internacional está dispersa em pequenas quantidades exportadas, representando uma parcela irrisória da produção nacional, predominantemente de carne in natura, isto em grande parte associado a um mercado internacional bastante bloqueado.

Porém, observou-se que o advento do Mercosul abrirá novas possibilidades de mercado, principalmente para as grandes empresas que estão melhores posicionadas em termos de custos e escala de produção. A partir de meados de 1994, as exportações brasileiras se atenuaram, fundamentalmente devido ao crescimento da demanda interna brasileira, nos níveis médios e baixos, onde cresceu o consumo de produtos derivados. Mesmo assim, o Brasil tem sido um dos principais fornecedores de carne suína para o Mercosul, e principalmente para o mercado argentino, sendo boa parte de carne in natura que passa a ser industrializada pelos frigoríficos argentinos.

Por outro lado, verificou-se que as principais indústrias do setor, localizadas em Santa Catarina, com o intuito de facilitar a entrada de seus produtos nos mercados dos países do Mercosul, têm aberto escritórios comerciais nestes mercados ou implantando joint ventures para distribuir seus produtos, ou até mesmo instalando fábricas e adquirindo empresas do setor.

Constatou-se, também, que o desenvolvimento tecnológico obtido pelas empresas líderes ainda não possibilitou ganhos de competitividade para lhes permitir ter seus produtos lançados no mercado externo. Sendo assim, a disputa entre as empresas se dá, portanto, no contexto do mercado doméstico.

No mercado interno, a competição entre os capitais dessa indústria pôde ser analisada com a aplicação do modelo de Porter, que contribuiu de modo essencial para a análise da suinocultura catarinense, onde identificou-se as forças competitivas atuantes na evolução da estrutura da indústria.

No que se refere à força competitiva *ameaça de novos entrantes*, observou-se que o efeito de economias de escala decorrentes do sistema de integração vertical, bem como das estratégias de acumulação das empresas líderes, (via ampliação do tamanho ou aquisição de plantas de outras empresas) e da crescente importância de elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e até mesmo em publicidade, assim como o acesso favorável das empresas líderes aos canais de distribuição e a necessidade de capital (para uma empresa ingressar de forma competitiva na indústria), estabeleceram barreiras para as novas empresas que queiram entrar no mercado.

No que tange à força competitiva *rivalidade entre os concorrentes existentes*, foi observado uma intensa rivalidade entre as líderes que compõem a indústria, associado aos grandes interesses estratégicos que as empresas tem com os produtos da indústria suinícola.

No entanto, com a crescente importância dos industrializados na produção das empresas líderes, para os quais a imagem da marca passou a ser importante, as estratégias de Marketing vêm se tornando num importante instrumento de concorrência. Além disto, a integração adotada pelas grandes empresas acirrou a rivalidade entre os concorrentes existentes, de modo que sem o sistema integrado fica difícil competir, em razão dos elevados custos.

Contudo, verificou-se que nos mercados de produtos básicos (cortes de suínos), a imagem da marca não foi suficiente para impedir a ocorrência de competição entre as empresas da indústria, refletida em alta concorrência via preço.

No que diz respeito a terceira força competitiva *ameaça de produtos substitutos*, no âmbito do mercado nacional, verificou-se que o consumo de carne suína caiu em relação às outras carnes, indicando uma pressão dos produtos substitutos. Isto ocorre em função dos preços elevados da carne suína, e no próprio padrão de consumo alimentar da população brasileira, que privilegia outros tipos de carnes.

Porém, esta pressão dos produtos substitutos, acontece somente para as empresas que atuam no segmento de produtos básicos, o que não acontece com as grandes empresas, cuja produção se caracteriza na sua maior parte de produtos industrializados. Além

disto, estas empresas atuam também no segmento de carne avícola e também na fabricação de produtos derivados da carne bovina.

Para a quarta força competitiva *poder de negociação dos compradores* observou-se que, de uma maneira geral, as empresas varejistas representam o principal segmento de distribuição da carne suína junto ao mercado consumidor, aumentando sua participação nas vendas da indústria, tendo assim poder de negociação maior do que os atacadistas. O seu poder intensificou-se devido a concentração do setor varejista de alimentos, com o surgimento e expansão dos supermercados. O elevado poder de barganha dos supermercados acentuou-se em função das grandes quantidades de produtos que são adquiridas e, das baixas margens de lucro obtidas com os produtos da indústria suinícola.

Por sua vez, a grande tática das empresas líderes para satisfazer as exigências dos consumidores, na medida em que o consumo de carne suína passou a ser determinada por produtos industrializados, é o investimento em genética, dando ênfase ao baixo teor de colesterol da carne do suíno.

E finalmente, no tocante a quinta força competitiva, para diminuir o *poder de negociação dos fornecedores*, visto que os problemas de alimentação representam 70% dos custos da suinocultura, a saída encontrada pelas líderes foi a evolução tecnológica e a diversificação vertical, que possibilitou as mesmas a obterem rações, além das possibilidades de deslocamento para o Centro-Oeste, onde os custos de matérias-primas são inferiores, e a própria integração do Mercosul, na medida em que as empresas podem se aproveitar da competitividade da Argentina, que tem custos mais baixos, sobretudo do milho.

Paralelamente a isto, observou-se que as empresas estudadas nesta pesquisa procuram se adaptar ao Padrão de Concorrência vigente na indústria, mediante a formulação de estratégias competitivas. As estratégias adotadas pelas empresas foram: a busca de vantagem de custo, a diferenciação de produtos, a diversificação das atividades, a integração vertical e a cooperação com outras empresas.

A estratégia de liderança de custo esteve presente na busca de economias de escala, no processo de centralização de capitais e principalmente no progresso tecnológico. Um tipo de economia de escala utilizada por estas empresas principalmente a partir dos anos 80, foi a ampliação do tamanho das plantas e instalação de novas unidades combinadas com a aquisição de pequenos e médios frigoríficos, que permitiram a redução no custo de transporte (para atender aos principais mercados) e a especialização de cada unidade em um determinado

tipo de produção, consolidando a liderança e a elevação da participação das líderes no mercado nacional.

Outras economias conquistadas estão associadas a economias de escopo e monetárias. E, finalmente, para alcançar liderança no custo total, atualmente as estratégias adotadas pelas empresas líderes têm-se caracterizado pela intensa modernização de equipamentos e por um grande volume de investimentos em P&D.

A estratégia de diferenciação, intensificou-se na indústria, a partir da década de 80, baseando-se no lançamento de produtos industrializados, novas embalagens, aumento dos gastos com publicidade e promoções nos postos de venda. Como parte preponderante do abate de suínos, estimada ao redor de 70% do total, é consumida sob a forma de produtos processados, cresceu a importância das marcas como elementos diferenciadores entre as empresas. Mais ainda, verificou-se que as empresas centralizadoras além de manter a marca, já conhecida pelo consumidor, facilitando assim sua penetração em determinadas faixas de mercado, realizam importantes avanços em pesquisa, principalmente em genética, como forma de adaptar a carne suína às características desejadas pelos consumidores, permitindo, assim, um maior controle da qualidade e rendimento da matéria-prima.

A diversificação para outras atividades conjugada com a estratégia de integração vertical, solidificou as vantagens competitivas para as empresas líderes, que se preocuparam em permanecer próximas às bases tecnológicas e áreas de comercialização no qual atuavam, obtendo assim, ganhos sinérgicos que proporcionaram o aumento do grau de oligopolização na indústria.

Constatou-se também que as grandes empresas, vem adotando crescentemente a cooperação com outras empresas (nacionais e estrangeiras) com o objetivo de aumentar sua competitividade. Os fatores que motivaram a adoção desta estratégia foram: acesso a novos mercados e canais de distribuição, redução de riscos, absorção de tecnologia, economias de escala e escopo e complementariedade de ativos.

Pelo exposto no trabalho, conclui-se que as empresas estudadas, através da aplicação das estratégias competitivas mencionadas, tem conquistado posições de lideranças na indústria. Assim sendo, pode-se afirmar que elas servem de modelo para as demais empresas da indústria, ou seja, as empresas que desejarem alcançar o sucesso no setor, deveriam adotar estratégias semelhantes àquelas implementadas pelas líderes. Por consequência, as empresas líderes (Sadia, Perdigão e Ceval) tem um papel ativo na determinação do Padrão de Concorrência da Indústria Suinícola.

Para a realização de trabalhos futuros poderiam ser desenvolvidos e aprofundados temas dentro do referido setor, buscando analisar a inserção das empresas de menor porte na estrutura de mercado da indústria suinícola, verificando as estratégias adotadas por estas empresas, como forma de participar do mercado, e, ao mesmo tempo, direcionar-se à busca de novos mercados que se constituem em nichos não preenchidos pelas grandes empresas.

Poderia-se, também, estudar com mais atenção a questão do desenvolvimento da genética na suinocultura, bem como os avanços em biotecnologia que permitem uma maior eficiência e aumento de produtividade na indústria alimentar.

Seria interessante ainda o desenvolvimento de estudos específicos para cada uma das cinco forças competitivas, o que implicaria neste caso, a avaliação de todo o complexo agroindustrial.

Por último, os resultados da pesquisa aqui concluída permite deduzir que os fatores determinantes das cinco forças competitivas podem também ser entendidos como componentes do padrão de concorrência. Neste sentido, torna-se necessário analisar as relações conceituais e empíricas entre o modelo de Porter e a noção de Padrão de Concorrência. A agroindústria de suínos é um bom caso para isso.

9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Macgraw-Hill do Brasil, 1977. 203p. p.87-115.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho, ARRUDA, Marcelo L. **Aliaças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.37, n.4, p.28-37, out/dez 1997.
- AUGUSTO, Luis. **Perdigão quer crescer mais de 10% durante este ano**. Diário Catarinense, Florianópolis, 18/01/98.
- AVICULTURA INDUSTRIAL, *anúário*. **Balanço avícola**. São Paulo: Gessulli editores, ano 88, n. 1051. p. 28-34, dez/1997.
- AVICULTURA INDUSTRIAL. **Com as barbas de molho**. São Paulo: Gessulli editores, ano 88, n. 1045. p. 268-28, jun/1997.
- BALANÇO ANUAL DA GAZETA MERCANTIL. São Paulo. ano XXI, n. 21, 31/12/97.
- BLISKA, Flávia M. M. **Industrialização de carne suína e bovina: análise e perspectiva**. Revista Nacional de Carne, n.248, p. 97-112, out/1997.
- BORGES, Cristina. **A filière suinícola em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 1993. 125p.
- BRAGA, Helson G, MASCOLO, João L. **Mensuração da concentração industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: Pesq. Plan. Econ. p. 399-454, ago/1982.
- BRUMER, Sara. **Estrutura, conduta e desempenho de mercado da indústria metal-mecânica gaúcha -1977**. Porto Alegre. Fundação de Economia e Estatística, 1981. 147p. p. 15-110.
- CAMPOS, Renato Ramos. **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. Campinas: Unicamp. Tese de Doutorado em Economia, 1994. 212p.
- CARVALHO Jr, Luiz Carlos de. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias brasileiras suinícola e avícola**. Florianópolis: UFSC, Tese de Doutorado. 1997. 260p.
- CORREA, Paulo & KUPFER, David. **Padrão de concorrência e dinâmica competitiva: o caso da indústria brasileira de máquinas-ferramenta**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991.
- COURLET, Claude. **Globalização e regionalização: notas sobre o mercosul**. Ensaios FEE, Porto Alegre, p. 86-100, 1996.
- COUTINHO, Luciano G, FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2^o ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994. 510p.

- COUTINHO, Zuba. **Chapecó - eldorado do oeste**. Expressão, Florianópolis, Ano 3, n.35, p. 33 - 43, ago. 1993.
- CUNHA, Eduardo Cardoso. **Mercosul : Antecedentes, estágio atual e reflexos sobre a agropecuária e as agroindústrias de soja, suínos e aves de Santa Catarina**, 1992, 106p. (Monografia).
- CUNHA, Idauldo J. **O novo modelo industrial e as perspectivas da indústria catarinense**. In: O Salto da Indústria Catarinense: Um exemplo para o Brasil. Florianópolis: Paralelo 27, 1992, 296p. p. 227-277.
- DIÁRIO CATARINENSE. **Perdigão deve crescer 10% em 98**. Florianópolis, 11/12/1997.
- DIÁRIO CATARINENSE: Informe Especial. **Agroindústria: ameaças à economia de Santa Catarina**. Florianópolis, 25/02/1997.
- DIÁRIO CATARINENSE. **Ceval fatura R\$ 2,99 bi em 97**. Florianópolis, 27/03/1998.
- EXPRESSÃO. **Corrida Frenética**, Florianópolis: Az Comunicação, Ano 5, n.57, p. 36 - 44, jul. 1995.
- EXPRESSÃO. **Seara de cara nova**, Florianópolis: Expressão Sul, Ano 7, n.79, p.8, 1997.
- FERGUNSON, C.E. **Microeconomia**. 14^o ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990. 610p.
- FERRARI, Luis Carlos. **Pelas prateleiras do mundo**. Expressão, Florianópolis, Ano 1, n.1, p. 24-28, fev. 1990.
- FERRAZ, J.C, et alli. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 386p.
- FERRAZ, J.C. **A heterogeneidade tecnológica da indústria brasileira: perspectivas e implicações para política**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para Discussão 185).
- FLEURY, Paulo, ARKADER, Rebecca. **Ameaça, oportunidades e mudanças: trajetórias de modernização industrial no Brasil**. In: Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996, 288p. p.253-283.
- FREIRE, Eleusio Curvelo. **Agricultura e agroindústria de oleaginosas no Brasil**. 3^o Seminário Internacional de Transferência de Tecnologia. Salvador, Bahia: Sebrae, 1996. p.9-12.
- GARÓFALO, Gilson de Lima, CARVALHO, Luis C. P. **Teoria Microeconomica**. 2^o ed. São Paulo: Atlas, 1986. 513p.
- GEORGE, K.D, JOLL, C. **Organização industrial. Concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

- GIESE, B. **A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)**. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado em Sociologia. 1991.
- GOMES, M.F, GIROTTO, A.F, JALAMINI, D.J, et al. **Análise prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia: EMBRAPA - CNPSA, 1992. 108p.
- GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A. 1987. 191p.
- HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para discussão 211) 33p.
- HOROSTECKI, Marcos. **Suinocultura continua opção de renda no oeste**. Jornal A Notícia, Joinville, 10/08/97.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21^o ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. 303p.
- INSTITUTO CEPA. **Carnes: confirmam-se as estimativas para a produção catarinense**. Informe Conjuntural. ano XV, n. 660, maio/1997.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **A indústria de suínos no Brasil: um estudo sobre a competitividade**. Curitiba: IPARDES, out.1994. 64p.
- JORNAL A NOTÍCIA. **Estado já pode exportar carne suína para Europa**. Joinville, 28/05/97.
- JORNAL A NOTÍCIA. **Governo terá o Prodec A groindustrial em abril**. Joinville, 14/03/97.
- JORNAL A NOTÍCIA. **Empresários regulamentam Prodec**. Joinville, 25/07/97.
- KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1994. 211p.
- KRAMER, Vandrê. **Embrapa desenvolve softwares**. Jornal A Notícia, Joinville, 23/04/97.
- KUPFER, David. **Padrão de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991(textos para discussão, 265). 27p.
- _____. **Competitividade da indústria brasileira: Visão de conjunto e tendências de alguns setores**. IN: Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, n.82, p. 45-78, maio/ago 1994.
- LINS, Hoyêdo Nunes, BERCOVICH, Nestor A. **Cooperação envolvendo pequenas e médias empresas industriais no mercosul**. Ensaios FEE, Porto Alegre, 1995, p.277-295.

- LINS, Hoyêdo Nunes. **Indústrias e regiões catarinenses na perspectiva do mercosul.** Atualidade Econômica: boletim de conjuntura. Dep. Ciências Econômicas, UFSC, n.22, p. 4-7, out/dez. 1994.
- LUCE, Fernando Bins, KARSTEN, Ricardo. **Análise competitiva da indústria de frangos do Rio Grande do Sul.** Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.1, p. 3-10, jan/mar.1992.
- MACADAR, Beky M. **Política comercial brasileira: os dilemas da inserção internacional.** Ensaios FEE, Porto Alegre, 1996, p.234-252.
- MALUF, Renato Sérgio. **O projeto mercosul e as cadeias agrindustriais.** In: MERCOSUL - Integração na América Latina e Relações com a Comunidade Européia, Projeto Ires, Rio de Janeiro, 1993. p. 109 - 127.
- MATTUELLA, Juvir, FENSTERSELER, Jaime.E, LANZER, Edgar A. **Concorrência e vantagem comparativa.** Série Documentos para Estudo, UFRGS, Rio Grande do Sul, 1994. 27p.
- MEASSI, João. **Estado quer certificado de zona livre de aftosa.** Jornal A Notícia, Joinville, 25/05/97.
- MIOR, Luis Carlos. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina.** Itaguaí, Dissertação (Mestrado), UFRJ/CPDA, 1992. 385p. p.73-202.
- PEREIRA, Laércio Barbosa. **Consolidação e perspectivas da agroindústria paranaense ante o mercado externo.** Est.Econ. São Paulo, v.26, n.2. p. 141-169, maio/ago/1996.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. São Paulo: Campus, 1986. 362p.
- . **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p. p 2-151.
- POSSAS, Mario L. **Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial.** In: Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996 , 288p. p.71-118.
- PRESSER, Mário F. **Globalização e regionalização: notas sobre o mercosul.** Ensaios FEE, Porto Alegre, 1996, p.86-100.
- REVISTA A GRANJA DO ANO. **Os ventos sopram a nosso favor.** Porto Alegre: Editora Centaurus, p.66, 1997/1998.
- REVISTA A GRANJA. Porto Alegre: Editora Centaurus, v.52, n.570, p.55, jun/1996.
- REVISTA AVES & OVOS. **Tendências de consumo: este ano mais frangos e ovos no dia-a-dia.** São Paulo: Associação Paulista de Avicultura. ano XI, n.4. p. 8-20, 1995.

- REVISTA NACIONAL DE CARNE. **Mercado externo: o momento sorri para os suínos.** São Paulo: Editora Dipemar, n.247, p. 89 , set/1997.
- REVISTA NACIONAL DE CARNE. **Perdigão com novas fábricas em Minas e Goiás.** São Paulo: Editora Dipemar, n.236, p. 14 , out/1996.
- REVISTA NACIONAL DE CARNE. **Sadia aprende a vender peixes.** São Paulo: Editora Dipemar, n.248, p. 18 , out/1997.
- REVISTA NACIONAL DE CARNE. **O setor cárneo no Brasil.** São Paulo: Editora Dipemar, n.240, p. 18-22 , fev/1997.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, p. 30-32, abril/1996.
- SANTANA, Edvaldo A., CARVALHO Jr, Luiz Carlos de. **Padrão de concorrência e cooperação na indústria de carnes em Santa Catarina.** 1996. 17p.
- SCHNEIDER, João E. et alli. **Integração de mercados e desafios para a pesquisa agropecuária: mercosul e união européia.** Embrapa, 1995. 367p. p.234-252.
- SILVESTRO, Milton Luiz. **Transformações da agricultura familiar e estratégias de reprodução: o caso do oeste catarinense.** Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado, 1995. 349p. p. 116-187.
- SIMONSEN ASSOCIADOS. **Mercosul: o desafio do marketing de integração.** São Paulo: Makron Books, 1992. 110p.
- SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. CEPA/SC. Florianópolis, p.16-17, 1994.
- SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA. Secretaria de Estado da Agricultura e Abastecimento. CEPA/SC. Florianópolis, p. 148 -150, 1995.
- SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *anúário.* **Presente merecido.** São Paulo: Gessulli Editores, ano 20, n.126, p. 14-26. jan/fev/mar/1997.
- SUINOCULTURA INDUSTRIAL. **Volta por cima.** São Paulo: Gessulli Editores, ano 20, n.128, p. 18-22. ago/set1997.
- SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *anúário.* **Ano do porco.** São Paulo: Gessulli Editores, ano 20, n.130, p. 14-20. jan /1998.
- SUINOCULTURA NO BRASIL. **Rebanho suíno: produção e abate.** Estrela, v.3, p.3-15, abr.1995.
- TAUILE, José R. **Flexibilidade dinâmica, cooperação e eficiência econômica: anotações.** Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1992 (Texto para Discussão 275) 28p.
- . **Notas sobre tecnologia, trabalho e competitividade no Brasil.** Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1988 (Texto para Discussão 160).

TRICHES, Divanildo. **Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil.** Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.1, p.14-31, jan/mar.1996.

WEDWKIN, Ivan, NEVES, Marcos F. **Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias.** Revista de Administração, São Paulo, v.30, n.4, p.5-18, out/dez.1995.

WILKINSON, John. **Competitividade da agroindústria brasileira, agricultura em São Paulo.** v.42(1), p.27-56, 1995.

WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes.** IEI/UNICAMP/UFEJ. Campinas, 1993. 70p.